

EMPREENDEDORISMO E MORTALIDADE DE EMPRESAS

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Prof. Orientador: Dr. Vicente Pacheco

A toda minha família, os quais sempre me incentivaram a acreditar nos meus sonhos e a perseverar naquilo que atribui como meta, especialmente a minha avó Maria da Luz Rios (em memória) e aos meus pais Alcides Bispo Marques e Vilma Rios Bispo Marques que não só me deram a vida, como também orientaram meus passos, as palavras nunca serão suficientes para expressar a gratidão e o respeito que tenho para com vocês.

Muito Obrigado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus supremo mestre do qual emana todo o conhecimento e em quem sempre me apoio em todos os momentos e ele tem suprido minhas deficiências e orientado minhas decisões, sem ele nada seria possível.

Ao Professor Dr. Vicente Pacheco, pelo incentivo, paciência e dedicação ao longo do tempo e em especial nos últimos dias de orientação.

A toda minha família, os quais sempre me incentivaram e sempre me apoiaram em todos os momentos da minha vida.

Aos amigos do Sebrae/ Pr pela contribuição material, que certamente, sem vocês este trabalho não seria realizado.

A todos os meus amigos os quais contribuíram direta ou indiretamente não apenas para a realização deste trabalho, mas também ao longo do curso. Deixo de citar nomes para não cometer injustiças.

Ser empreendedor é muito mais que ter a vontade de chegar ao topo de uma montanha, é conhecer a montanha e o tamanho do desafio, planejar cada detalhe da subida, saber o que você precisa levar e que ferramentas utilizar, encontrar a melhor trilha, estar comprometido com o resultado, ser persistente, calcular os riscos, preparar-se fisicamente, acreditar na sua própria capacidade e começar a escalada.

RESUMO

Marques, Sandro Rios. Empreendedorismo e Mortalidade de Empresas. Esta monografia tem por objetivo retratar o empreendedorismo brasileiro e mundial, também identificar os fatores que levam a mortalidade das empresas brasileiras e oferecer sugestões para tentar reduzir a alta taxa de mortalidade. O trabalho apresenta as mais diversas situações informando como surgem os empreendimentos brasileiros e demonstra porque essa tem sido a trajetória escolhida por muitos jovens recém-formados, profissionais bem-sucedidos no mercado, também por muitos para ter uma forma de renda, e alguns tantos aposentados que, depois de uma vida inteira trabalhando como empregados, resolvem empreender por conta própria. O presente estudo demonstra as diversas informações de como proceder desde o início do empreendimento, focando o planejamento e a gestão dos negócios. Também apresenta as ferramentas utilizadas por empresários para melhorar a competitividade no ramo em que atua. Demonstra a importância à cultura da cooperação também muito utilizada pelos empresários atualmente, a educação empreendedora que está invadindo as escolas e universidades do Brasil, para disseminar o empreendedorismo. A importância da gestão e do planejamento financeiro na condução dos negócios. E por fim são apresentados os sinalizadores de políticas e programas, contendo ações e perspectivas que estão sendo desempenhadas pelo governo e por outras instituições para fortalecer os empreendimentos brasileiros.

Palavras-Chave: Empreendedorismo; Mortalidade; Cooperação; Gestão; Planejamento.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Definição do problema.....	10
1.2 Hipótese.....	11
1.3 Objetivo geral.....	11
1.4 Objetivos específicos.....	11
1.5 Justificativa	11
1.6 Metodologia.....	12
2 EMPREENDEDORISMO	14
2.1 Origem do empreendedor.....	14
2.2 Atitudes empreendedoras.....	15
2.2.1 Motivação.....	17
2.2.2 Custos e benefícios	18
2.3 Uma nova ordem mundial.....	20
2.3.1 O Fim do emprego formal.....	21
2.4 Empreendedorismo mundial.....	21
3. MORTALIDADE DE EMPRESAS	28
3.1 Mortalidade de empresas e suas causas.....	28
3.2 Causas do fechamento das empresas	29
4. CULTURA DA COOPERAÇÃO E A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA	33
4.1 Cooperação	33
4.1.1 Centrais de negócios	33
4.2 EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA	37
4.2.1 Empresa junior	38
4.2.2 Atuação das ong's	40
5. PROPOSTA DE UMA GESTÃO FINANCEIRA PARA UMA ATIVIDADE COMERCIAL DE PEQUENO PORTE.....	43
5.1 Relatórios Gerenciais da Área Financeira.....	43

5.2 Indicadores financeiros.....	50
6. GESTÃO EMPRESARIAL	60
6.1 Competitividade	60
6.2 Os pilares de sustentação da gestão empresarial.....	61
6.3 Administração competitiva.....	62
6.4 Planejamento.....	63
6.5 Controle e informações gerencias	67
6.6 Organização, sistemas e métodos.....	68
6.7 Administração do capital humano	68
6.8 Profissão empresário.....	70
7. CONCLUSÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empreendedores Iniciais	22
Tabela 2 – Empreendedores Iniciais (TEA) Por Países 2005	24
Tabela 3 – Empreendedores Estabelecidos Por Países 2005	25
Tabela 4 – Taxa de Atividade Empreendedora, Segundo Escolaridade no Brasil – 2001 -2005	27
Tabela 5 – Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil	29
Tabela 6 – Causa das Dificuldades e Razões para o Fechamento das Empresas	30
Tabela 7 – Quanto a experiência ou conhecimento no Ramo dos Negócios. 31	
Tabela 8 – Quanto a Procura de Assessoria/ Auxílio	32
Tabela 9 – Controle de Vendas Realizadas.....	45
Tabela 10 – Apuração de Resultados da Empresa.....	46
Tabela 11 – Controle de Caixa	48
Tabela 12 – Fluxo de Caixa	49
Tabela 13 - Balanço Gerencial	50

1. INTRODUÇÃO

A criação de negócios é uma das causas da prosperidade das nações. Com ela, inova-se, geram-se oportunidades, empregos e riquezas. A existência de indivíduos dispostos aos riscos de empreender é um dos pilares do desenvolvimento econômico.

Será que empreender é uma vocação? Será que abrir o próprio negócio é a melhor maneira de explorar todo o potencial criativo com elevado grau de realização, crescimento e sucesso?

Empreender tem sido a trajetória escolhida por muitos jovens recém-formados, profissionais bem-sucedidos no mercado, também por muitos para ter uma forma de renda, pois estão excluídos do mercado de trabalho e alguns tantos aposentados que, depois de uma vida inteira trabalhando como empregados, resolvem empreender por conta própria.

A decisão de abrir o próprio negócio muitas vezes vai amadurecendo a partir de acontecimentos pessoais e circunstanciais que resultam na abertura da empresa. Em algum momento, as pessoas começam a sonhar como seria a sua vida sendo elas os próprios patrões. Vislumbram como conduziriam suas empresas. Mantêm latente um desejo de empreender que, muitas vezes, é despertado por um evento interno ou externo que impulsiona a ação. É comum alguma alteração do ambiente, por exemplo, a percepção pela pessoa de que o momento de explorar uma oportunidade de mercado aconteceu e que é preciso “pular” e agarrar a chance.

Outros são pegos por situações nem sempre agradáveis, como uma demissão, e dizem para si: chegou o momento de assumir o risco de empreender. Observar outras pessoas que montaram um negócio e tiveram sucesso também funciona como uma ignição para o empreendedorismo.

1.1 Definição do problema

A alta taxa de mortalidade das empresas brasileiras e por que elas ocorrem.

1.2 Hipótese

A educação empreendedora na escola ou até mesmo uma exigência legal poderia ajudar a reduzir tantas mortalidades.

1.3 Objetivo geral

Demonstrar o retrato do empreendedorismo e identificar os fatores que levam a mortalidade das empresas brasileiras, e oferecer sugestões para tentar reduzir a alta taxa de mortalidade.

1.4 Objetivos específicos

Elaborar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema;
Pesquisar as taxas de empreendedorismo;
Pesquisar as taxas de mortalidade;
Pesquisar qual é o perfil do empreendedor brasileiro;
Pesquisar as causas que levam as mortalidades;
Pesquisar como a educação empreendedora pode ser útil;
Pesquisar o papel dos Contadores e do Governo frente a esse tema;
Pesquisar como as empresas brasileiras são gerenciadas;
Propor sugestões a fim de reduzir a alta taxa de mortalidade.

1.5 Justificativa

O nascimento de uma empresa está diretamente ligado a duas grandes e vitais necessidades humanas, a da sobrevivência e a de provar que é capaz, para si próprio e para a sociedade.

Quando uma pessoa está voltada para a obrigação de sobreviver e decide iniciar um negócio, sua criatividade e forças mental e física crescem bastante em relação às dificuldades apresentadas, enfrentando sem medo as mais adversas condições de mercado, mas deixando de lado os controles e acompanhamentos administrativos e financeiros do empreendimento e direcionando a atenção exclusivamente para a comercialização e obtenção rápida de dinheiro. Após algum tempo nesta luta para se manter vivo no mercado começam a surgir outros degraus para serem vencidos na

administração do negócio, como por exemplo à aparência física do empreendimento, demonstrando ao mercado que sua empresa “veio para ficar” e se possível incomodar por muito tempo todos os seus concorrentes.

Os controles financeiros, principalmente os pagamentos e recebimentos, também se tornam fundamentais para o desenvolvimento dos negócios. No Brasil, o crescimento e a permanência no mercado de muitos empreendimentos, estão baseados em um início penoso das atividades empresariais, pois com escassos ou mesmo nenhum recurso financeiro, os negócios são puxados pela força determinada do empreendedor em vencer e conquistar o seu espaço no universo empresarial.

A empresa não é somente o sonho dos empreendedores, também tem sua função social, de gerar empregos e renda e dessa forma contribuir com a economia, por este motivo é fundamental que essas empresas sobrevivam e cresçam cada vez mais.

Este trabalho visa mapear o empreendedorismo e a mortalidade das empresas brasileiras, um assunto muito importante para a sociedade, porque temos o país com uma das maiores taxas de empreendedorismo no mundo, mas também em contrapartida o país com uma grande taxa de mortalidade, este assunto precisa ser tratado e levado ao conhecimento do empresariado brasileiro e dos futuros empreendedores, para que tenhamos não só um país com muitos empreendedores, mas um país onde os negócios sobrevivem mais, que é de fato muito mais importante.

1.6 Metodologia

O procedimento metodológico do estudo está estruturado como segue:

Tipo da Pesquisa;

Coleta de Dados;

Análise dos Dados.

Tipo da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa que irá utilizar-se de recursos da pesquisa bibliográfica e de pesquisa descritiva.

Coleta de Dados:

O processo de coleta de dados será realizado mediante a pesquisas e leituras em diversos acervos bibliográficos (livros, revistas, jornais e Internet). Também junto a várias instituições.

Análise dos Dados:

As informações coletadas através da realização da pesquisa serão analisadas e demonstradas no trabalho e trará informações conclusivas para mapear o presente estudo.

2 EMPREENDEDORISMO

2.1 Origem do empreendedor

Há um mito de que não é possível desenvolver o empreendedorismo, deve-se nascer empreendedor. Isso não é verdadeiro, tomando-se por base uma análise mais criteriosa dos vários empreendimentos existentes, independentemente de sua etapa evolutiva.

Existem várias circunstâncias que dão origem a um empreendimento e ao surgimento do empreendedor, que podem ou não se relacionar aos traços de personalidade.

➤ O empreendedor nato

Esta figura é a personalização integral do empreendedor que, normalmente, desde cedo, por motivos próprios ou influências familiares, demonstra traços de personalidade comuns do empreendedor. O desenvolvimento de tal vocação tem forte relação com o tipo de autoridade familiar e o ambiente motivacional familiar, tais como escala de valores e percepção de negócios.

➤ O herdeiro

Pode ou não possuir as características do empreendedor. Se empreendedor por afinidade e vocação, dá continuidade ao empreendimento em que se encontra desde cedo em treinamento, o que é muito comum. Não tendo características empreendedoras e “treinado”, por imposição, desde cedo, pode vir a ser um problema para a continuidade da empresa.

➤ O funcionário da empresa

Podendo possuir características de empreendedor, sente ao longo da carreira um desequilíbrio e falta de reconhecimento entre suas contribuições e recompensas, ou então falta de interesse em suas idéias ou interferência da burocracia da empresa. Frustrando em suas necessidades de realização pessoal, em algum momento de sua carreira decide partir para um negócio próprio.

➤ Excelentes técnicos

Com características de empreendedor, dispõe do conhecimento, de *know-how* sobre algum produto ou serviço e, possuidor de experiência no ramo, decide iniciar um negócio próprio.

➤ Vendedores

Usualmente, entusiasmados pela dinâmica de suas funções quotidianas, como conhecem o mercado e têm experiência do ramo, iniciam negócio próprio em indústria, comércio ou serviços.

➤ Opção ao desemprego

Uma modalidade de empreendimento arriscada que, por questões circunstanciais, finda por ser adotada; pode ter dois desdobramentos:

Com características empreendedoras, há possibilidade de sucesso;

Sem características empreendedoras, tem chance de sucesso, dependendo de como a oportunidade é encarada.

Se a opção for aguardar outra possibilidade de emprego, diminui ou elimina qualquer chance de sucesso do empreendimento.

➤ Desenvolvimento paralelo

O funcionário, como alternativa futura, tendo características empreendedoras, estrutura-se entre amigos ou familiares e desenvolve um negócio derivado de sua experiência ou não, ou associa-se a outro ramo de atividades como sócio capitalista.

➤ Aposentadoria

Com experiência adquirida, e devido à idade precoce com que o mercado marginaliza as pessoas, inicia um negócio próprio, usualmente em comércio ou serviços, se não é oriundo da área de vendas ou produção.

2.2 Atitudes empreendedoras

Há consenso entre os estudiosos do empreendedorismo de que existe um conjunto de atitudes presentes no sujeito empreendedor. Os dez mandamentos dos empresários bem-sucedidos resumem as qualidades importantes e comuns a grande parte deles.

Os dez mandamentos dos empresários bem-sucedidos:

1º Assumir riscos

Está é a primeira e uma das maiores qualidades do verdadeiro empreendedor. Arriscar conscientemente é ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar, por si só, os melhores caminhos, é ter autodeterminação. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso saber lidar com eles.

2º Identificar oportunidades

Ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio é outra marca importante do empresário bem-sucedido. Ele é um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

3º Conhecimento

Quanto maior for o domínio de um empresário sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em centros de ensino ou mesmo de “dicas” de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

4º Organização

Ter capacidade de utilizar recursos humanos, materiais – financeiros e tecnológicos – de forma racional. Resumindo: ter senso de organização. É bom não esquecer que, na maioria das vezes, a desorganização – principalmente no início do empreendimento – compromete seu funcionamento e desempenho.

5º Tomar decisões

O sucesso de um empreendimento, muitas vezes, estar relacionado com a capacidade de decidir corretamente. Tomar decisões acertadas é um processo que exige o levantamento de informações, análise fria da situação, avaliação das alternativas e escolha da solução mais adequada. O verdadeiro empreendedor é capaz de tomar decisões corretas, na hora certa.

6º Liderança

Liderar é saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho, em torno do empreendimento. Dentro e fora da empresa, o homem

de negócios faz contatos, seja com clientes, fornecedores, empregados. Assim, a liderança tem de ser uma qualidade sempre presente.

7º Dinamismo

Um empreendedor de sucesso nunca se acomoda, para não perder a capacidade de fazer com que simples idéias se concretizem em negócios efetivos. Manter-se sempre dinâmico e cultivar um certo inconformismo diante da rotina é um de seus lemas preferidos.

8º Independência

Determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, ser seu próprio patrão, enfim, buscar a independência é meta importante na busca do sucesso. O empreendedor deve ser livre, evitando protecionismos que, mais tarde, possam se tornar obstáculos aos negócios. Só assim surge a força necessária para fazer valer seus direitos de cidadão-empresário.

9º Otimismo

Esta é uma característica das pessoas que enxergam o sucesso, em vez de imaginar o fracasso. Capaz de enfrentar obstáculos, o empresário de sucesso sabe olhar além e a cima das dificuldades.

10º Tino empresarial

O que muita gente acredita ser um “sexto sentido” intuição, faro empresarial, típico de gente bem-sucedida dos negócios é, na maioria das vezes, a soma de todas as qualidades descritas aqui. Se o empreendedor reúne a maior parte dessas características terá grande chance de ter êxito. Quem quer se estabelecer por conta própria no mercado brasileiro e, principalmente, alçar vãos mais altos na conquista do mercado externo, deve saber que clientes, fornecedores e mesmo concorrentes só respeitam os que mostram à altura do desafio.

2.2.1 Motivação

Entre muitas motivações e razões objetivas e subjetivas para empreender encontram-se predominantemente as seguintes:

Necessidade de realização;

Implementação de idéias;

Independência;

- Fuga da rotina profissional;
- Maiores responsabilidades e riscos;
- Prova de capacidade;
- Auto-realização;
- Maior ganho;
- Status;
- Controle da qualidade de vida.

Dependendo do grau de importância e da escala relativa de pesos que cada pessoa atribui a cada uma das motivações, independentemente do grau de persistência e obstinação típicas do empreendedor, os custos e benefícios pessoais adquirem grau de conflito diferenciados.

2.2.2 Custos e benefícios

É necessária uma forte aproximação do perfil empreendedor para que se possa iniciar uma empresa, pela complexidade da decisão, pelos problemas e riscos típicos da atividade. O empreendedor enfrenta problemas vindos dos lugares mais inesperados e inusitados, é surpreendido freqüentemente e, dependendo da origem, pode até estar despreparado para tais situações.

As motivações, de caráter econômico ou psicológico, que levam uma pessoa a empreender têm como contrapartida custos econômicos e emocionais que se não bem refletidos, cuidados e trabalhados finam em situações paradoxais e delicadas. Além dos custos econômicos, próprios do risco empresarial, os seguintes custos emocionais surgem como influências maiores conforme o peso relativo na escala de motivações individuais.

➤ Solidão

A total imersão nos negócios, notadamente nos estágios iniciais da empresa, usualmente leva as pessoas a se isolar dos contatos sociais, das atividades de recreação e até dos contatos importantes dos negócios, onde se torna difícil encontrar pessoas que entendam do ramo para troca de idéias. Esse isolamento normalmente se estende à família e às relações mais próximas que, se não cuidadas, criam, situações de conflito.

➤ Status

Além do desejo de empreender, existem pressões implícitas e explícitas, quanto à imagem projetada dos valores e dos símbolos sociais, que também devem ser considerados.

➤ Sacrifícios Pessoais

A necessidade do negócio exige concentração e muitos recursos. Longas jornadas de trabalho, os fins-de-semana e as férias habituais devem ser considerados.

➤ Segurança

Um negócio é sujeito a muitas oscilações. A perda da relativa segurança e do bem-estar conseqüente, típicos de situações de emprego, é outro fator que deve ser muito bem avaliado.

➤ Responsabilidade e pressão

Estar envolvido em todos os aspectos do negócio, ter que tomar decisões delicadas e complexas, assumindo todas as responsabilidades, além da variedade de problemas, gera uma pressão pessoal acentuada.

➤ Atritos e conflitos

Se houver sócios ou familiares na empresa, cada um tem valores e padrões próprios do que seja trabalho produtivo, sobre as prioridades, do que seja importante etc., o que, se não for muito bem definido e estruturado nas relações desde o início, cria situações emocionais e fatalmente conflitos.

➤ Custo de oportunidade

É o quanto se deixa de ganhar por exercer uma opção pessoal.

É facilmente perceptível a carga emocional contida em cada um dos “custos” apontados, além do que o empreendedor tende a ver a empresa como uma realização ou obra sua; portanto, é difícil separar o componente emocional.

Há como lidar com esses problemas e conflitos? Esses custos são inevitáveis e previsíveis, notadamente nas primeiras etapas no negócio, mas podem ser minimizados conforme a postura do empreendedor, sua preparação para o negócio e a atenção a todas as variáveis que geram tais problemas.

Não deixa de ser um contexto apropriado para o stress, pois, além das características da personalidade do empreendedor, o envolvimento físico e emocional

acaba de ultrapassar os limites individuais, a solidão internaliza os problemas e não há com quem compartilhar.

Dessa maneira, a organização de atividades fica prejudicada, pois o envolvimento em tudo e a pressão por estar sempre certo é forte.

2.3 Uma nova ordem mundial

Até 1980, ninguém dava muita importância para empresas com menos de 100 funcionários. Só nas duas últimas décadas do século XX, quando as grandes empresas começaram a diminuir seus custos e o número de empregos, é que as micro e pequenas empresas começaram a crescer, fornecendo diversos produtos e serviços para as grandes. Era o processo de terceirização, que se espalhou por todo o mundo, aumentando a importância dos pequenos negócios para a economia dos países. No mesmo período, a evolução tecnológica encurtou as distâncias e facilitou o acesso à informação. Hoje, em poucos segundos, uma empresa da Tailândia, que fábrica rádios de pilha para a Índia, pode fazer um pedido de parafusos para uma empresa, no interior do Brasil. Este processo de diminuição de distâncias e quebra de barreiras comerciais entre nações é chamado de globalização.

Globalizados, o comércio, a indústria e os serviços vêm mudando em todo o mundo beneficiando alguns setores e exigindo profundas reformulações de outros.

Foi mais ou menos isso que aconteceu no Brasil, na década de 1990, durante a abertura da economia. A entrada de produtos importados ajudou a controlar os preços, uma condição importante para o país voltar a crescer, mas trouxe problemas para alguns setores que não conseguiam competir com os importados, como foi o caso dos setores de brinquedos e de confecções.

Para ajustar o passo com o resto do mundo, o País precisou mudar. Empresas de todos os tamanhos e setores tiveram que se modernizar para poder competir e voltar a crescer. O governo deu início a uma série de reformas reduzindo sua interferência na economia. Com o controle da inflação e o ajuste econômico, em poucos anos o país ganhou estabilidade, planejamento e respeito. A economia começou a crescer.

Só no ano 2000, surgiram quase um milhão de novos postos de trabalho. Investidores de outros países voltaram a aplicar seu dinheiro no Brasil e as exportações

aumentaram. Ano a ano, as micro e pequenas empresas ganham mais espaço e importância na economia. Hoje, de cada 100 empresas brasileiras, 98 são micro ou pequenas empresas. Juntas, elas empregam quase 40 milhões de trabalhadores, mais da metade de toda a mão-de-obra do País.

2.3.1 O Fim do emprego formal

O emprego, como nós o conhecemos, tem pouco mais de um século. Foi apenas a partir da Revolução Industrial, que se iniciou na Inglaterra, no século XIX, que fábricas começaram a dar ao emprego sua forma atual: o vínculo formal, o horário de entrada e de saída e a remuneração mensal. No Brasil, como era praxe, as novidades chegavam com razoável atraso. Foi só no final da década de 1930 que a ditadura de Getúlio Vargas emitiu os primeiros decretos em benefício dos trabalhadores – o salário mínimo, a lei da aposentadoria e o direito legal às férias. Essas ações deram início aos fluxos migratórios do campo para a cidade. Ter um emprego “na cidade” passou a ser o sonho dos trabalhadores rurais. E os que não conseguiram transferiram esse sonho para seus filhos. O milagre econômico brasileiro, que durou de 1969 a 1973, deu contornos definitivos à aspiração de uma carreira profissional. O país crescia tanto, e tão rápido, que havia empregos sobrando. E um diploma universitário abria qualquer porta. Mas na década de 1980 o país desacelerou, e as empresas tiveram de cortar custos para sobreviver. A partir daí, o avanço da tecnologia, os processos de fusão de empresas e a terceirização só fizeram diminuir o quadro de empregados. Para um jovem que bota o pé no mercado de trabalho, a constatação é simples. O emprego, como as gerações mais antigas conheceram está deixando de existir. O velho sonho de “um dia, vou ser meu próprio chefe” está se tornando realidade. Seja só opção ou por falta de opções, já que a taxa de trabalhadores informais chega a 51,2% da população economicamente ativa conforme últimos dados divulgados pelo IPEA/ IBGE.

2.4 Empreendedorismo mundial

O Brasil é mesmo um dos países mais empreendedores do mundo. De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), uma pesquisa anual realizada por um consórcio de universidades e institutos de pesquisa em 35 países, coordenada pela London Business School, da Inglaterra, e pelo Babson College, dos Estados Unidos, o

Brasil ficou em sétimo lugar no ranking global em 2005, com uma taxa de atividade empreendedora no total de 11,3% da população economicamente ativa. Ou seja, em 2005, 11,3% dos brasileiros com idade entre 18 e 64 anos tinham um negócio próprio aberto há, no máximo, 42 meses, segundo os critérios do levantamento.

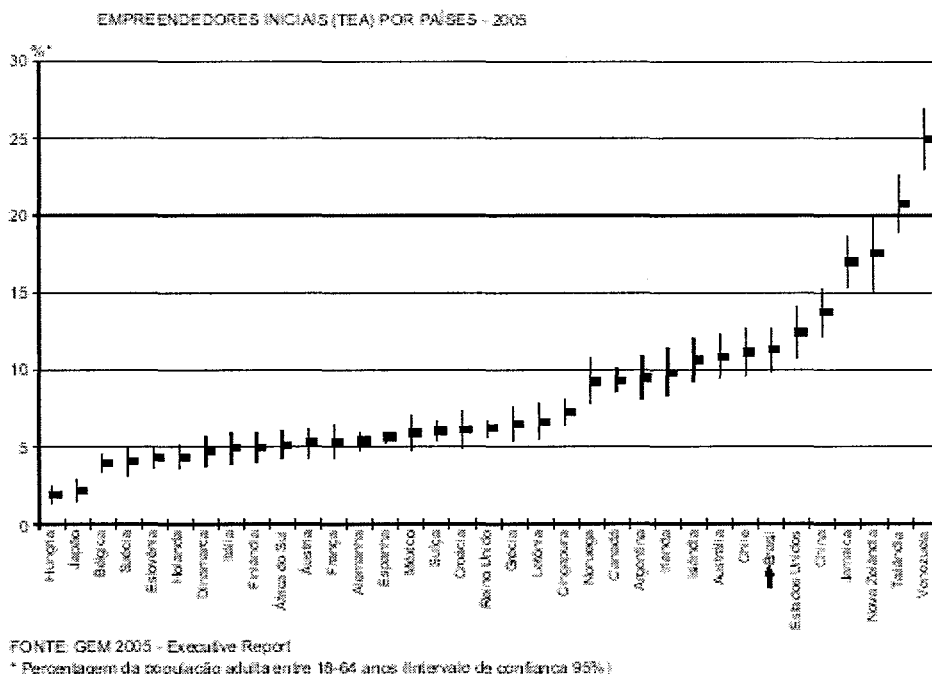
Segue abaixo tabela contendo os maiores empreendedores:

▪ Empreendedores Iniciais

POSIÇÃO	PAÍS	TAXA DE EMPREENDEDORISMO
1º	Venezuela	25%
2º	Tailândia	20,7%
3º	Nova Zelândia	17,6%
4º	Jamaica	17%
5º	China	13,7%
6º	Estados Unidos	12,4%
7º	Brasil	11,3%
Fonte: GEM 2005 - Executive Report		

Países de diferentes graus de desenvolvimento compõem os grupos de maiores e menores taxas de empreendedores em estágio inicial. Entre os países em que a taxa é maior, estão a Venezuela (25,0%), a Tailândia (20,7%) e a Nova Zelândia (17,6%). Note-se que os dois primeiros são países de renda média e o terceiro, de renda alta.

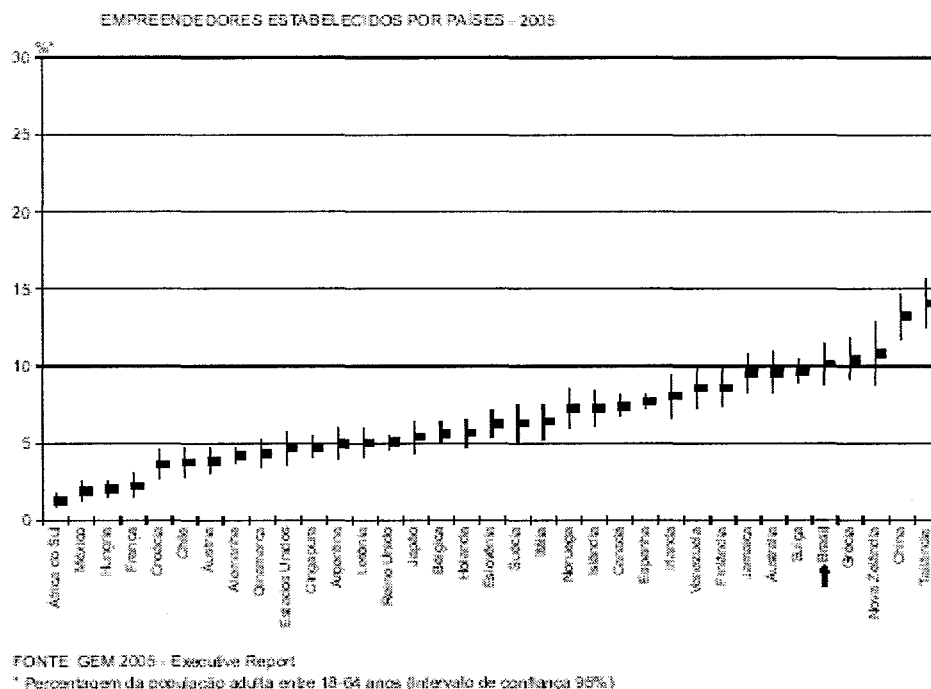
No outro pólo, como países em que as taxas de empreendedores iniciais são as mais baixas, estão a Hungria (1,9%), o Japão (2,2%) e a Bélgica (3,9%). Nesse caso também há representantes dos dois grupos considerados nesta pesquisa: os dois últimos sendo países de renda alta, e o primeiro, de renda média.



▪ Empreendedores Estabelecidos

São aqueles negócios iniciados a mais de 42 meses segundo os critérios da pesquisa, assim como ocorre com os empreendedores iniciais, é grande a variação nas taxas de empreendedores estabelecidos. África do Sul (1,3%), México (1,9%), Hungria (2,0%) e França (2,3%) são os países onde as referidas taxas são as menores. Tailândia (14,1%), China (13,2%) e Nova Zelândia (10,8%), por seu turno, apresentam as maiores taxas.

Com uma taxa de 10,1%, o Brasil ocupa a 5ª posição neste ranking, o que sugere um crescimento dessa taxa desde 2002. Vale ressaltar que a maioria desses negócios no Brasil é razoavelmente madura – aproximadamente 60% deles possuíam entre 10 e 15 anos, em 2005.



▪ Empreendedores por Oportunidade x Necessidade

É grande o número dos empreendedores por necessidade no Brasil e não é para menos, afinal, a carência de vagas no mercado formal de trabalho é grande.

Com o desemprego beirando 10% da população em idade ativa, segundo os últimos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), fica fácil entender por que tanta gente monta um pequeno negócio como alternativa para gerar renda. No total, são cerca de 2,3 milhões de pessoas desocupadas, que precisam encontrar alguma forma para garantir a sobrevivência de si mesmas e de suas famílias.

No ranking de empreendedorismo por oportunidade, ou seja, daquelas pessoas que abriram um negócio porque realmente identificaram um nicho de mercado para atuar, o Brasil aparece apenas na 15ª posição, com 53,10% dos novos negócios iniciados no país em 2005. Já na lista do empreendedorismo por necessidade, representado pelas pessoas que abriram uma empresa porque não encontraram outra forma de gerar renda, ficamos na quarta colocação com uma taxa de 46,90% dos novos negócios iniciados no país em 2005.

- Homens x Mulheres

Os homens são maioria eles representam 51,66% e as mulheres 48,34% dos empreendedores em estágio inicial.

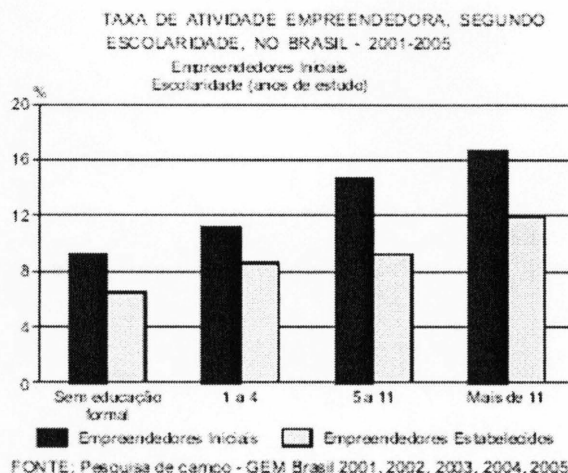
- Idade dos Empreendedores

A atividade empreendedora inicial predomina entre as pessoas de 25 a 34 anos. Os negócios estabelecidos, por seu turno, são liderados principalmente por indivíduos entre 45 e 54 anos.

O Brasil reproduz a dinâmica internacional. Aqui, a taxa de empreendedores entre os 25 e os 34 anos que estão em estágio inicial é de 16,6%; em seguida aparece a categoria dos 35 aos 44 anos, com taxa de 14,7%. Entre os empreendedores estabelecidos, a taxa daqueles entre os 45 a 54 anos é de 14,0%.

- Escolaridade dos Empreendedores

Tanto em países de renda média quanto nos de alta, pessoas com educação superior envolvem-se mais com atividades empreendedores em estágio inicial. Esse nível de escolaridade também é mais recorrente em países de renda média. Curiosamente, nos países de renda alta, a probabilidade de empreendedores de menor escolaridade estarem à frente de negócios estabelecidos é igual à daqueles que realizaram o ensino superior. Isso sugere que o perfil dos empreendedores vem mudando ao longo dos anos nesses países. No Brasil, à exceção do empreendedorismo por necessidade, em todos os demais parâmetros de análise, é a maior dinâmica empreendedora nos extratos mais escolarizados. No que diz respeito ao estágio dos negócios, a taxa de empreendedores iniciais com mais de 11 anos de estudo é de 16,7% contra 10,9% para aqueles com até quatro anos de estudo. Entre os que têm mais de 11 anos de estudo, a taxa de empreendedores estabelecidos é de 12%, ao passo que entre aqueles com até quatro anos de estudo, essa taxa é de 8,3%.



▪ Principal Ramo de Atividade

A Alimentação é o principal ramo de atividade escolhida pelos empreendedores brasileiros. Abrir restaurantes, lanchonetes, montar carroça de cachorro-quente ou fabricar doces e salgados são as atividades empreendedoras de maior interesse no Brasil, cerca de 27% dos empreendedores iniciais (com até três anos e meio de atividade) e 20% dos negócios estabelecidos (com tempo de vida superior a três anos e meio) atuam no setor de alimentação.

O segundo maior foco de interesse dos empreendedores é o de vestuário e confecções, que responde por 14% dos negócios iniciais e 11% dos estabelecidos. Apesar de representar índices bem menores, o artesanato tem peso considerável no empreendedorismo brasileiro, formado por 6% dos empreendedores em estágio inicial e 5% dos estabelecidos.

▪ Inovação Tecnológica e Concorrência

Inovação tecnológica nos principais segmentos e na grande maioria dos outros segmentos do empreendedorismo brasileiro é quase inexistente a aplicação de inovações tecnológicas. Quando perguntados se seus produtos e serviços são considerados novos para seus clientes, 82,3% dos empreendedores iniciais afirmaram

que não oferecem novidades, contra 5,2% que afirmam positivamente à questão. O caso se acentua entre os negócios estabelecidos, formados por 85,7% de empreendedores que não consideram seus produtos novos, contra 5,8% que dizem oferecer novidades.

O atual retrato se assemelha à tendência mundial, quando se percebe que mesmo nos países de renda alta e de grande força empreendedora, é pequena a parcela de pessoas que oferece produtos e serviços inovadores. Conseqüentemente, tais empreendimentos atuam em segmentos de alta concorrência.

E o Brasil segue a dinâmica internacional de alta concorrência, atingindo 66% dos empreendedores iniciais e 72,5% dos estabelecidos. Em todo caso, fica acima das médias mundiais: 55% (iniciais) e 65% (estabelecidos). Em nosso País, os negócios em que os empreendedores afirmam não possuir concorrentes no Brasil é formado por apenas 4,1% de empreendedores iniciais e 2,9% de estabelecidos.

Comparando-se com o universo internacional, vemos que a média é bem superior, em que as empresas sem concorrência são formadas por 10% de empreendimentos com até três anos e meio de vida e 6% de negócios estabelecidos.

3. MORTALIDADE DE EMPRESAS

3.1 Mortalidade de empresas e suas causas

O Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas realizou uma pesquisa em 2004 com intenção de avaliar a taxa de mortalidade das empresas brasileiras e os fatores condicionantes.

Abaixo demonstramos as taxas de mortalidade:

Ano de Constituição	Regiões					Brasil (%)
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: Boletim Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, Sebrae, 2004

As taxas consolidadas para o Brasil são as seguintes:

49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (2002);

56,4% para as empresas com até 3 anos de existência (2001);

59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000).

Esse índice está dez pontos percentuais acima dos piores resultados obtidos em países desenvolvidos, onde a "mortalidade" de empresas nos dois primeiros anos de vida varia entre 20% e 40%. O estudo demonstra que entre dois e quatro anos, esse percentual aumenta em mais dez pontos.

Nos Estados Unidos, por exemplo, a taxa de mortalidade das empresas não passa dos 20% nos dois primeiros anos de vida. Na Europa ocidental, este índice já é bem mais reduzido porque os governos não permitem que se abra uma pequena empresa sem que o potencial empresário faça um curso de iniciação empresarial.

Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas			
Categorias	Ranking	Dificuldades/ Razões	Percentual de Empresários que Responderam
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto/ local Inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica do país	14%
Logística Operacional	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Políticas Públicas e arcabouço legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com a fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outra razão	14%
Fonte: Boletim Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, Sebrae, 2004			

3.2 Causas do fechamento das empresas

Uma parcela dos empresários que encerraram as atividades da empresa foi entrevistada pela pesquisa, possibilitando a avaliação das principais causas da mortalidade precoce das empresas. Foram apresentadas doze questões para escolha dos entrevistados, associados às dificuldades na condução dos negócios. As questões foram agrupadas na análise a seguir, segundo as características comuns que apresentam.

Na opinião dos empresários que encerraram as atividades, conforme se observa na tabela a seguir, encontram-se em primeiro lugar entre as causas do fracasso questões relacionadas as falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas nas razões: **falta de capital de giro** (indicando descontrole de fluxo de caixa), **problemas financeiros** (situação de alto endividamento), **ponto inadequado** (falhas no planejamento inicial) e **falta de conhecimentos gerenciais**. Em segundo lugar,

predominam as causas econômicas conjunturais, como **falta de clientes, maus pagadores, e recessão econômica no País**, sendo que o fator “falta de clientes” pressupõe, também, falhas no planejamento inicial da empresa. Outra causa indica, com 14% de citações refere-se à **falta de crédito bancário**.

As respostas acima originam-se de perguntas estimuladas, ou seja, foram previamente listadas aos empresário para sua escolha e indicação. Outra forma de avaliar as razões da mortalidade se apóia em respostas espontâneas dos empresários. Neste caso, a única razão que diferiu substancialmente das anteriores se refere à resposta **carga tributária elevada**, que representou o maior percentual de citações, com 29,1%. Os dados da pesquisa permite concluir, reunindo respostas estimuladas e espontâneas, que as **causas da alta mortalidade** das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, a **falhas gerenciais** na condução dos negócios, seguida de **causas econômicas conjunturais e tributação**. As falhas gerenciais por sua vez, podem ser relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta, previamente, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de **concorrência** nas proximidades do ponto escolhido, a presença potencial de consumidores, dentre outros fatores.

- Quanto a experiência ou conhecimento no ramo de negócios

Experiência anterior ou conhecimento do ramo de negócio pelo proprietário/ administrador	
(Brasil)	
Conhecimento do ramo de negócio	Percentual
Nenhuma	26%
Alguém na família tinha um negócio similar	19%
Funcionário de outra empresa	19%
Trabalhava como autônomo no ramo	12%
Trabalhava como autônomo em outra atividade	8%
Sócio/ proprietário de outra empresa	7%
Diretor/ gerente de outra empresa	5%
Outra experiência	4%
Total	100%

Fonte: Boletim Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, Sebrae, 2004

➤ Quanto a procura de assessoria/ auxílio

Tipos de assessorias e auxílios demandados na condução ou gerenciamento da empresa, segundo os proprietários das empresas	
(Brasil)	
Tipo de assessoria/ auxílio	Percentual
Contador	36%
Não procurou assessoria/ auxílio	32%
Empresas de consultoria/ consultores	16%
Pessoas que conheciam o ramo	9%
Associação de empresas do ramo	3%
Sebrae	3%
Entidades de classe	-
Senac	-
Senai	-
Senar	-
Sesi	-
Outra assessoria/ auxílio	-
Fonte: Boletim Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, Sebrae, 2004	

➤ Quanto ao porte e atividade da empresa extinta

As micro empresas com até 9 pessoas ocupadas (critério da pesquisa) representam 96% das empresas extintas, sendo responsáveis pela geração de 3,2 postos de trabalho em média. E concentram-se nas atividades de comércio e serviços.

➤ Orientação Técnica

Entre as principais causas do fracasso questões relacionadas as falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas nas razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais, por esse motivo é importante que os candidatos empreendedores busquem orientação antes de empreender, cerca de 50% das pequenas empresas saem do mercado ainda bebês, na média nacional. Entre as que buscarem orientação técnica antes de iniciar suas atividades, esse porcentual cai para 21%.

Para dar apoio aos empreendedores que acabaram de registrar sua empresa o Sebrae desenvolveu o “Projeto Parceria Junta Comercial”. A intenção é ter um maior

relacionamento com todos aqueles empreendedores que recém-formalizaram suas empresas, informando sobre os produtos e serviços oferecidos pelo Sebrae. E enfim reduzir a mortalidade empresarial, bastante elevada nos primeiros anos de operação das empresas. A idéia é que não se fique esperando que os empresários procurem o Sebrae, mas sim, que o Sebrae entre em contato com essas empresas.

A iniciativa se realizará em três etapas. A primeira é o envio da cartilha “Conhecimento: a chave do sucesso”, que os empreendedores recebem por meio de mailing fornecido pelas Juntas Comerciais. Segue também uma carta ressaltando o início da relação Sebrae x Empresa e oferecendo algum tipo de promoção para aqueles que buscarem o Sebrae, como bolsa em cursos, horas de consultoria, etc. A segunda ação acontece após 30 dias do envio da cartilha. Funcionários do Sebrae nas unidades da Federação deverão fazer contato telefônico com todas as empresas para verificar se o material foi recebido e estimulando o empresário a entrar em contato com o Sebrae. Aqueles que aceitarem o convite serão estimulados a continuar a parceria. Para os demais será enviado um conjunto de oito histórias em quadrinho intitulado “Como Vender Mais e Melhor”. Se mesmo depois dessas ações, o empresário não manter contato, terá início uma terceira ação que será mais um esforço de aproximação.

Atitudes como essa são muito importantes para as pequenas empresas, pois hoje com o advento da globalização as pequenas empresas competem com grandes grupos empresariais do mundo inteiro e as grandes empresas já são mais estruturadas e geralmente já conhecem o mercado onde atuam.

4. CULTURA DA COOPERAÇÃO E A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

4.1 Cooperação

Cultura da cooperação é uma filosofia baseada em conceitos e valores humanísticos como solidariedade, confiança e organização funcional de grupos. Tem como propósito substituir o individualismo pela ação coletiva. A economia globalizada apresenta novos desafios que os pequenos negócios, quando mobilizados, enfrentam com maiores chances de êxito. É a prática da confiança em seus pares, transformando problemas em oportunidades, de modo criativo, construtivo e cooperativo. Levar os conceitos da cultura da cooperação às comunidades – principalmente às mais carentes – é criar condições para que elas, cada vez mais, articulem-se umas com as outras em associações, cooperativas, consórcios e outros tipos de enlaces organizacionais, visando a obtenção de níveis de produtividade, qualidade e, principalmente, a flexibilidade tão necessária para enfrentar as turbulências, discontinuidades e incertezas dos novos tempos. Foi a partir dos conceitos adotados pela cultura da cooperação que o cooperativismo se desenvolveu. Dados da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) mostram que existem, atualmente, 800 milhões de cooperados em todo mundo, ou seja, 40% da população do planeta. No Brasil, o cooperativismo mantém seis milhões de cooperados e gera cerca de 160 mil empregos, de acordo com números da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

4.1.1 Centrais de negócios

A central de negócios é uma entidade de base associativa, formada por empresas ou empreendedores independentes, voltada para a busca soluções conjuntas de interesse econômico, com foco no mercado em que atuam. É uma ação decorrente de um processo coletivo, com o objetivo de promover e ampliar o acesso a mercados.

A Central de Negócios representa um avanço no modelo de Central de Compras, pois amplia o foco da atuação coletiva, antes restrita a compras conjuntas.

Como instituição associativa, a Central de Negócios repete o padrão de outros modelos de mesma base: a união como meio para aumentar a competitividade ou para superar desafios que individualmente seriam mais difíceis de serem superados. Uma de

suas principais diferenças com outros modelos é o fato de elas serem organizadas majoritariamente por pessoas jurídicas.

São empresários que se unem em uma associação para formarem seus negócios mais competitivos e terem condições de competir com as grandes redes. As Centrais de Negócios são organizadas para viabilizar vários objetivos sendo os mais comuns:

- Compra conjunta;
- Planejamento de ações de venda;
- Acesso diferenciado à mídia;
- Capacitação de equipes;
- Plano de marketing conjunto;
- Centro de distribuição;
- Design de lojas;
- Marca padrão;
- Melhores condições para linhas de crédito.

As Centrais de Negócios assumem os princípios de uma doutrina que se chama associativismo e que expressa a crença de que juntos, nós podemos encontrar soluções melhores para os conflitos que a vida em sociedade nos apresenta. Esses princípios são reconhecidos no mundo todo e embasam as várias formas que as associações podem assumir: oscips, cooperativas, sindicatos, fundações, organizações sociais, clubes. Os princípios gerais são os seguintes:

➤ **Princípio da Adesão Voluntária e Livre**

“As associações são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política, religiosa e de gênero”.

➤ **Princípio da Gestão Democrática Pelos Sócios**

“As associações são organizações democráticas, controladas por seus sócios, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de

decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios”.

➤ **Princípio da Participação Econômica dos Sócios**

“Os sócios contribuem de forma eqüitativa e controlam democraticamente as suas associações. Os sócios destinam eventual superávit para os seus objetivos através de deliberação em assembléia geral”.

➤ **Princípio da Autonomia e Independência**

“As associações são organizações autônomas de ajuda mútua, controlada por seus membros. Entrando em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, devem fazê-lo de forma a preservar seu controle democrático pelos sócios e manter sua autonomia”.

➤ **Princípio da Educação, Formação e Informação**

“As associações devem proporcionar educação e formação aos sócios, dirigentes eleitos e administradores, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Eles deverão informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação”.

➤ **Princípio da Interação**

“As associações atendem a seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento associativista trabalhando juntas, através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais”.

➤ **Interesse pela Comunidade**

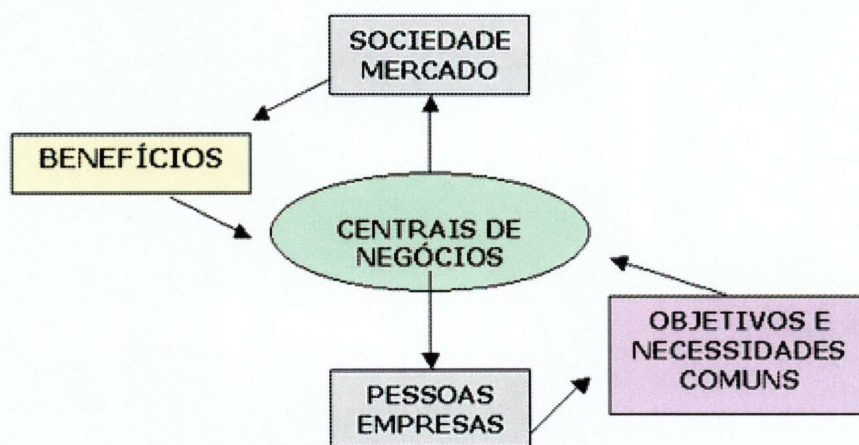
“As associações trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, municípios, regiões, estados e país através de políticas aprovadas por seus membros”.

As Centrais de Negócios normalmente reúnem pequenas empresas de qualquer setor que, basicamente, tem baixo poder de barganha com os fornecedores, tanto em relação a preço como em relação a prazo de pagamento das mercadorias. Outros fornecedores muitas vezes não aceitam pedidos de pequenas quantidades ou condicionam melhores formas de pagamentos a um volume maior de compra de produtos, que as pequenas empresas não tem condições de arcar. Esses fatores

dificultam o acesso das pequenas empresas a uma série de mercadorias, de serviços, de produtos e ou de insumos.

As pequenas empresas também, tem pouco acesso à capacitação de empregados e a modernas técnicas de gestão. Esses fatores somados a um ambiente cada vez mais competitivo, tem levado empresários a verem na união com seus pares, uma forma viável e relativamente barata para se fortalecerem e competirem em condições mais igualitárias.

Esquemáticamente podemos representar a posição das Centrais de Negócios frente a seus associados da seguinte forma:



Em relação as Centrais de Compra, as Centrais de Negócios se diferenciam por não focarem apenas as compras das empresas envolvidas e, sim, o negócio como um todo, buscando soluções para questões como marketing, capacitação, design das lojas, construção de uma marca única, entre outras. Nessa visão os associados da central passam a gerenciar um negócio coletivo que se ramifica em lojas de propriedade individual. De modo geral as Centrais de Negócios caracterizam-se por:

- Reunião de duas ou mais pessoas jurídicas para a realização de objetivos comuns;
- Seu patrimônio é constituído pela contribuição dos associados, por doações, subvenções etc;
- Seus fins podem ser alterados pelos associados;

- Os seus associados deliberam livremente;
- São entidades do direito privado e não público.

4.2 EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

O empreendedorismo se tornou um fenômeno tão forte que muitos jovens passaram a satanizar as grandes empresas, conforme afirmação do Professor Jeffry Timmons do Bobson College, a principal faculdade dedicada ao empreendedorismo nos EUA. Timmons é um dos pioneiros do movimento pró-empreendedorismo. Aos 65 anos, diz ter visto acontecer uma revolução. “É claro que sempre vai haver gente com saudade da sensação de segurança representada pelas firmas”, afirma. “A diferença é que hoje, já existem mais pessoas dispostas a trocar essa segurança pelo risco de construir alguma coisa importante”.

No Brasil, pode-se notar essa revolução pelas faculdades de Administração, Bom Ângelo da BrasilPrev, foi o primeiro a criar um curso formal de empreendedorismo numa faculdade paulista, o Ibmec, em 2000. De lá para cá, o número de cursos do gênero só faz crescer. Na Fundação Getúlio Vargas, por exemplo, o assunto não era abordado num curso regular até 2001. Naquele ano, foi criado um programa na graduação para formar empreendedores. Em 2004, a instituição criou um centro de empreendedorismo para fortalecer o estudo. “Hoje, toda a boa faculdade tem um curso de empreendedorismo”, diz Bom Ângelo. “É um indício de que o fenômeno está explodindo no Brasil”, afirma.

Para o educador mineiro Fernando Dolabela, um dos pioneiros no ensino de empreendedorismo no país, o assunto “é tão sério que deve ser ensinado já na escola fundamental”. Dolabela desenvolveu um programa com algumas escolas de Belo Horizonte para ensinar jovens de 14 a 17 anos a empreender. Sua iniciativa vem sendo copiada pelo país. Na escola paulistana Lourenço Castanho, por exemplo, foi criada uma disciplina de Economia que faz parte do currículo do ensino médio – e é tão importante quanto Português, História ou Matemática.

O curso tem um forte viés empreendedor. No primeiro ano, os alunos abrem empresas. “Eles pesquisam preços para alugar escritórios, se familiarizam com a

burocracia necessária para abrir o negócio e montam um fluxo de caixa para pagar as despesas e os funcionários” afirma Osvaldo Ferreira, professor da Lourenço Castanho.

No segundo ano, cada aluno recebe uma verba virtual de R\$ 150 mil para montar uma carteira de investimento em ações e capitalizar a própria empresa. “A idéia é fazer com que, no futuro, o aluno se preocupe não em montar um currículo, mas um plano de negócio”, afirma Ferreira. “Os alunos aprendem a montar um plano completo, com previsão de receitas e despesas e capacidade de investimento. É uma forma de prepará-los para os novos tempos”.

4.2.1 Empresa junior

Gerenciar uma empresa junior não é tarefa fácil. Embora tenha essa nomenclatura, exerce as mesmas tarefas e enfrenta dificuldades semelhantes às enfrentadas pelas convencionais. Competitividade no mercado de trabalho, compromisso com o cliente, preocupação com a qualidade e eficiência, além do comprometimento com resultados para garantir a sustentabilidade do negócio são algumas delas.

Para a Opção Consultoria, ligada à Faculdade de Economia da UFF (Universidade Federal Fluminense), não é diferente. Desde a sua fundação, em 1998, a empresa já enfrentou muitas barreiras para conquistar o seu espaço no mercado carioca.

Durante estes sete anos de vida, a Opção atua na área administrativa e financeira, prestando serviços diferenciados. “Análise de custo e financiamento, análise de mercado e setorial, estudo de viabilidade econômica, formação de preço, pesquisa de mercado e satisfação, plano de marketing, plano de negócios, todos os serviços que envolvam este nicho”, descreve o diretor de Recursos Humanos e um dos representantes legais da empresa, Artur Delorme.

A qualidade dos serviços prestados é similar ou, em algumas ocasiões, até superior à das empresas convencionais, já que são realizados por estudantes sob a supervisão de professores e profissionais especializados. No entanto, são oferecidos a um preço mais acessível. Por este motivo, a Opção foca suas atividades em micro e pequenas empresas. “Atualmente, 80% de nossa clientela é formada pelos pequenos e

micro empresários. Mas estamos desenvolvendo um plano para ampliar o nosso público-alvo", afirma o diretor.

Ainda que seja uma associação sem fins lucrativos, o dinheiro é indispensável para a Opção continuar trilhando os seus caminhos. "Por lei, os membros da consultoria não são remunerados. Os lucros são revertidos para o desenvolvimento da própria empresa. Investimentos em treinamentos e em infra-estrutura", explica Delorme. Em 2005, o rendimento bruto da empresa atingiu R\$ 10.000,00. "Pelo histórico, não foi um dos melhores resultados. Este faturamento anual varia de R\$ 10.000,00 a R\$ 30.000,00".

O organograma da consultoria é dividido em quatro diretorias: Recursos Humanos; Administrativo-Financeira; Projetos; e Marketing. Em cada diretoria existe o diretor, os consultores e trainees, que são aqueles que acabaram de ingressar na empresa. Ao todo, a Opção conta com a colaboração de 16 membros efetivos.

Processo seletivo

A Empresa Júnior é uma excelente oportunidade para os universitários. Além de complementar a formação acadêmica, ela proporciona uma experiência profissional muito importante para a carreira do aluno. No entanto, para participar deste projeto é preciso passar por uma seleção bastante rigorosa e concorrida. Semestralmente, a Opção seleciona novos integrantes.

Os candidatos são submetidos a uma bateria de testes. Além das provas de conhecimentos gerais, lógica e redação, passam por uma dinâmica de grupo e uma entrevista individual. "Procuramos universitários que saibam se relacionar bem com as pessoas, que tenha espírito de grupo, responsabilidade e muita dedicação", assegura o diretor.

Há um ano na Opção, o aluno do 5º semestre de Economia da UFF Victor Leonardo de Siqueira Souza garante que existem três bons motivos para que um universitário procure uma empresa júnior: "Primeiro, pela experiência. Segundo, pelo aprendizado e enriquecimento profissional. Por último, pela *networking* construída durante os meses de trabalho".

"Já trabalhei em outros locais e a principal diferença em relação à empresa júnior é a responsabilidade. Aqui, nós somos responsáveis e acompanhamos todos os

processos e passos da empresa. Acompanhar esta trajetória é uma oportunidade que nenhum outro estágio nos proporcionaria", conta o estudante. "Os trabalhos e desafios são constante, mas tudo isto é recompensado pelo aprendizado adquirido".

Victor Leandro lembra que não existe remuneração, um dos principais motivos que afastam os universitários desta oportunidade. "No mundo de negócios existem dois tipos de pagamento: o dinheiro e a experiência. Nesta fase da vida o mais interessante é a experiência, pois o dinheiro vem depois. E este é o meu objetivo", conclui.

4.2.2 Atuação das ong's

As Ong's tem um papel fundamental no ensino do empreendedorismo, como atuação destacamos a Junior Achievement que é a maior e mais antiga organização sem fins lucrativos na educação para o empreendedorismo. Criada nos Estados Unidos, em 1919, por Horace Moses e Theodore Vail, presidentes da Strathmore Paper Company e da AT&T, respectivamente, preocupados em despertar nos jovens, ainda em idade escolar, uma visão prática do mundo dos negócios, é uma fundação educativa sem fins lucrativos, mantida pela iniciativa privada.

"A Vida é um Caminho, não um Destino e Você é o Arquiteto do seu Caminho". Esta é a filosofia da Junior Achievement, que acredita na capacidade e potencialidade do ser humano e incentiva os jovens a adotar responsabilidade pelos próprios destinos, determinação de objetivos específicos, realistas e ambiciosos, atuação na busca das metas, coragem para correr riscos, perseverança e confiança em si próprios.

O objetivo da Junior Achievement é despertar o espírito empreendedor nos jovens ainda na escola, estimular o desenvolvimento pessoal, proporcionar uma visão clara do mundo dos negócios e facilitar o acesso ao mercado de trabalho. Oferece programas de educação econômico-prática e experiências no sistema de livre iniciativa, através da parceria entre escolas e voluntários da classe empresarial que dedicam parte de seu tempo ensinando e compartilhando suas experiências com os alunos.

Atualmente, 112 países aplicam seus programas, que beneficia 6,5 milhões de jovens ao ano, desenvolvidos na Universidade de Harvard, seus módulos educativos buscam despertar o interesse dos estudantes, ensinando-os a "aprender fazendo".

No Brasil, atua em todos os estados, onde mais de 500 mil jovens participaram dos programas da Junior Achievement.

A Junior Achievement contribui para a formação dos jovens que constituem o futuro do Brasil.

Benefícios do projeto

▪ Para a empresa

- retribuição à comunidade local,
- melhoria na imagem institucional/ melhor visualização da empresa na comunidade,
- preparação e identificação de futuros empregados e consumidores,
- preparação de seus funcionários:
 - a) para melhor compreensão do todo empresarial,
 - b) desenvolvimento de capacidade gerencial,
 - c) treinamento na formação de equipes,
 - d) aprendizado na motivação e convivência com jovens.

▪ Para os jovens

- desenvolvimento pessoal e formulação de objetivos claros,
- experiência realista dos negócios,
- fortalecimento de princípios éticos e sadios,
- desenvolvimento da responsabilidade individual,
- os jovens se convertem, assim, em pessoas mais informadas, consumidores mais exigentes, melhores empregados no futuro e, por fim, adquirem o espírito empreendedor de que o Brasil tanto necessita.

▪ Para as escolas

-
- formação global do aluno – complemento curricular sem custos adicionais,
- acesso a excelentes recursos e materiais de educação econômica,
- auxílio na identificação de opções de carreiras,

- empatia entre professores e voluntários do meio empresarial, com benefícios para ambos.
- - **Para a sociedade**
- advento de uma sociedade que cria mais riqueza, mais empregos,
- pessoas mais informadas e com maior espírito empreendedor.

Estimulo ao potencial e contribuição para a formação dos jovens

Os programas de economia e negócios possibilitam a difusão dos mais modernos conceitos de administração e a compreensão da importância da função do empresário na sociedade.

Sem ônus para os estudantes e para as escolas, a meta da Junior Achievement no Brasil é chegar no maior número de escolas públicas e particulares. É, sem dúvida, uma meta ambiciosa, mas factível, porque têm empresas mantenedoras, dispostas a contribuir concretamente para o aprimoramento da próxima geração.

5. PROPOSTA DE UMA GESTÃO FINANCEIRA PARA UMA ATIVIDADE COMERCIAL DE PEQUENO PORTE

Para uma empresa sobreviver e manter-se num mercado cada vez mais competitivo torna-se necessário que o empresário tome suas decisões apoiadas em informações precisas e atualizadas. Evidentemente a gestão financeira se faz importante, pois é grande a dificuldade dos empresários nessa área, no entanto, as outras áreas da empresa merecem toda a atenção por parte do empresário.

Para gerenciar com eficiência a área financeira de qualquer empresa torna-se necessário implantar alguns relatórios gerenciais, com alguns indicadores de desempenho para que se faça o acompanhamento periódico da sua performance.

Os principais relatórios gerenciais da área financeira são os seguintes:

- Controle das Vendas Realizadas
- Apuração dos Resultados da Empresa
- Controle de Caixa do Movimento Realizado
- Fluxo de Caixa
- Balanço Gerencial

E os principais indicadores financeiros são:

- Lucratividade sobre vendas
- Rentabilidade dos negócios
- Poder de pagamento da empresa
- Nível de endividamento da empresa
- Margem de Contribuição
- Ponto de Equilíbrio

5.1 Relatórios Gerenciais da Área Financeira

➤ Controle de Vendas Realizadas

Normalmente, o proprietário de um pequeno comércio conhece o valor das vendas realizadas no mês. No entanto, conhecer apenas o montante vendido do mês

encerrado, é uma informação incompleta, pois torna-se necessário conhecer qual foi o lucro gerado, com a margem de ganho das vendas realizadas. Tais informações são necessárias para facilitar a análise do desempenho da empresa com relação às suas vendas, custos e lucro.

Neste trabalho estamos sugerindo um relatório gerencial denominado “Controle de Vendas Realizadas” que tem por objetivo informar as vendas diárias realizadas, os custos das mercadorias vendidas, o lucro bruto e a margem de lucro sobre as vendas registradas. Recomendamos que este controle seja feito diariamente até o término do mês.

O objetivo deste relatório é informar as vendas diárias realizadas, os custos das mercadorias vendidas, o lucro bruto e margens brutas sobre as vendas de um determinado período, normalmente um mês.

Modelo para uma loja de confecção					
Data	Descrição dos Produtos	Valor da Venda	Custo	Lucro Bruto	Margem %
1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) -(4)	(6) = 5: 3
01/out	Blusa Modelo A	20,00	13,00	7,00	35,00%
01/out	Vestido Modelo B	100,00	62,00	38,00	38,00%
Total Dia		120,00	75,00	45,00	37,50%
02/out	Saia Modelo C	60,00	42,00	18,00	30,00%
02/out	Calça Jeans Modelo D	150,00	89,25	60,75	40,50%
Total Dia		210,00	131,25	78,75	37,50%

31/out	Calça Social	120,00	78,00	42,00	35,00%
31/out	Tailleur	200,00	122,00	78,00	39,00%
Total Dia		320,00	200,00	120,00	37,50%
Total Mês		18.000,00	11.250,00	6.750,00	37,50%

Informações importantes

- Os valores correspondentes às vendas da coluna (3) são independentes da forma de recebimento, ou seja, a vista ou a prazo.
- Os custos das vendas da coluna (4) correspondem ao valor da aquisição da mercadoria vendida, independentemente do pagamento da mesma. Para tanto, torna-se necessário a cada venda realizada identificar o custo

correspondente. Evidentemente, para as empresas que possuem controles de estoques informatizados, esse relatório provavelmente é gerado pelo próprio sistema.

- O lucro bruto é a diferença entre o valor da venda realizada e o custo da mercadoria vendida.
- A margem de lucro tem a finalidade de demonstrar qual foi o percentual de ganho sobre o valor da venda de cada produto feito pela empresa.
- As informações contidas neste relatório financeiro serão de grande utilidade na elaboração de outros controles financeiros necessários à gestão financeira da empresa.

➤ Apuração de resultados da empresa

O objetivo deste relatório é apurar o resultado líquido mensal da empresa.

O resultado líquido mensal é o valor das vendas menos o custo das mercadorias vendidas e as despesas da empresa. Ressaltamos que a retirada dos sócios (pró-labore) se constitui numa despesa da empresa, não devendo ser confundido com o lucro líquido.

Apresentamos abaixo um modelo de um relatório para apuração do resultado líquido mensal.

O objetivo deste relatório é apurar o resultado operacional da empresa. Este controle financeiro deverá ser elaborado mensalmente.

Item	Descrição	Outubro/ 2005		Outubro/ 2006	
		Valor R\$	%	Valor R\$	%
1	Vendas	18.000,00	100,00%	12.000,00	100,00%
2	Custo das Mercadorias	11.250,00	62,50%	7.500,00	62,50%
3	Lucro Bruto (1-2)	6.750,00	37,50%	4.500,00	37,50%
4	Despesas Variáveis	900,00	5,00%	600,00	5,00%
5	Margem de Contribuição	5.850,00	32,50%	3.900,00	32,50%
6	Despesas Fixas	4.410,00	24,50%	4.800,00	40,00%
7	Despesas Financeiras	0,00	0,00%	600,00	5,00%
8	Resultados Líquido	1.440,00	8,00%	(1.500,00)	-12,50%

Informações importantes

- Os valores correspondentes às vendas item 1 são obtidos através do relatório gerencial Controle de Vendas Realizadas.

- Os custos das mercadorias vendidas item 2 também são extraídos do relatório gerencial Controle de Vendas Realizadas.
- O lucro bruto item 3 é a diferença entre as vendas e os custos das mercadorias.
- As despesas variáveis item 4 são gastos que surgem no momento da realização da venda das mercadorias. As despesas variáveis são proporcionais ao volume de venda. As principais despesas variáveis de uma pequena empresa comercial são os impostos sobre as vendas (Simples Federal, ICMS etc.) e comissões dos vendedores. Quando se tratar de uma franquia, poderá também ocorrer pagamento de royalties.
- A margem de contribuição item 5 é a diferença entre o lucro bruto menos as despesas variáveis. O montante da margem de contribuição deverá ser superior as despesas fixas e financeiras para gerar o lucro.
- As despesas fixas item 6 são os gastos com a estrutura da empresa, necessários para o seu funcionamento, por exemplo, aluguel e condomínio, contas de água, luz e telefone, salários e encargos sociais, pró-labore, honorários do contador etc.
- As despesas financeiras item 7 são referentes aos juros pagos pela empresa, em virtude de empréstimos bancários, descontos de cheques e/ ou duplicatas. As taxas de administração cobradas através das vendas realizadas com cartões de crédito poderão ser incluídas como despesas financeiras.
- O resultado líquido item 8, quando positivo, revela que a empresa gerou lucro, ao contrário, quando o resultado apurado for negativo, significa que a empresa fechou o mês com prejuízo.

➤ Controle de Caixa do Movimento Realizado

O objetivo do Controle de Caixa é registrar as entradas e saídas realizadas de recursos financeiros e apurar o saldo disponível. Este controle financeiro deverá ser feito diariamente.

Controle de Caixa do Movimento Realizado - outubro/ 2005
Loja de Confeção

Itens		Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia -----	Dia 31	Total
1	Saldo Inicial	1.000,00	900,00	850,00	350,00	(600,00)	
2	Entradas						
2.1	Venda a Vista	600,00	500,00	800,00	300,00	400,00	2.600,00
2.2	Recebimento de Cliente	1.500,00	1.600,00	1.000,00	1.100,00	3.500,00	8.700,00
2.3	Outras Entradas	100,00	300,00	200,00	400,00	200,00	1.200,00
Total das Entradas		2.200,00	2.400,00	2.000,00	1.800,00	4.100,00	12.500,00
3	Saídas						
3.1	Fornecedores	1.400,00	1.500,00	1.000,00	1.500,00	1.560,00	6.960,00
3.2	Despesas	800,00	900,00	1.400,00	1.200,00	1.300,00	5.600,00
3.3	Outras Saídas	100,00	50,00	100,00	50,00	200,00	500,00
Total de Saídas		2.300,00	2.450,00	2.500,00	2.750,00	3.060,00	13.060,00
4	Saldo Final (1+2-3)	900,00	850,00	350,00	(600,00)	440,00	

Informações importantes

- O valor do saldo inicial do item 1 deve corresponder aos recursos financeiros existentes, sejam em dinheiro, cheques, e também os saldos em conta corrente do banco.
- As entradas de caixa do item 2 correspondem aos valores recebidos, referentes às vendas à vista realizadas pela empresa. Com relação aos recebimentos de clientes, devem ser informados os valores correspondentes a duplicatas recebidas, cheques pré-datados e vendas realizadas por meio de cartão de crédito. Com relação ao valor das outras entradas, trata-se de juros recebidos de clientes por terem pago alguma conta com atraso, ou, então, juros referentes à aplicação de sobras de caixa no mercado financeiro.
- As saídas de caixa item 3 referem-se aos pagamentos efetuados pela empresa aos fornecedores de mercadorias, ou, então, pagamentos das despesas operacionais necessárias para manter a atividade empresarial, tais como contas de água, luz e telefone, salários e comissões de vendedores, aluguel do prédio etc. No caso de outras saídas de caixa, podem ser amortização de dívidas com fisco, bancos etc.
- O saldo final e o lucro líquido são valores diferentes e não compatíveis.

➤ Fluxo de Caixa

O objetivo do Controle de Caixa é registrar as entradas e saídas previstas de recursos financeiros e apurar o saldo disponível previsto. Este controle financeiro deverá ser feito diariamente.

Fluxo de Caixa - novembro/ 2006

Itens		Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia -----	Dia 30	Total
1	Saldo Inicial	(500,00)	0,00	(50,00)	50,00	(300,00)	
2	Entradas						
2.1	Venda a Vista	800,00	500,00	800,00	500,00	600,00	3.200,00
2.2	Recebimento de Cliente	1.700,00	1.600,00	1.500,00	1.400,00	3.000,00	9.200,00
2.3	Outras Duplicatas	300,00	300,00	200,00	300,00	200,00	1.300,00
Total das Entradas		2.800,00	2.400,00	2.500,00	2.200,00	3.800,00	13.700,00
3	Saídas						
3.1	Fornecedores	1.600,00	1.700,00	1.200,00	1.300,00	1.000,00	6.800,00
3.2	Despesas	600,00	700,00	1.100,00	1.200,00	1.500,00	5.100,00
3.3	Outras Saídas	100,00	50,00	100,00	50,00	200,00	500,00
Total de Saídas		2.300,00	2.450,00	2.400,00	2.550,00	2.700,00	12.400,00
4	Saldo Final (1+2-3)	0,00	(50,00)	50,00	(300,00)	800,00	

Informações importantes

As considerações a serem feitas com relação ao Fluxo de Caixa são as mesmas feitas com relação ao Controle de Movimento de Caixa, porém sempre pensando em entradas e saídas de caixa no futuro, ou seja, todas as entradas e saídas são previstas por um período de tempo, de acordo com o vencimento do recebimento de valores de clientes e dos pagamentos efetuados aos fornecedores e terceiros.

➤ Balanço Gerencial

O objetivo do Balanço Gerencial é demonstrar onde os recursos financeiros foram aplicados na empresa (Ativo), como também as fontes de recursos financeiros (Passivo + Patrimônio Líquido). O Ativo é composto por bens e direitos da empresa. O Passivo representa dívidas com terceiros e o Patrimônio Líquido (PL) os recursos financeiros dos sócios ou proprietários investidos na empresa.

Ativo	31/10/2005	31/10/2006	Passivo	31/10/2005	31/10/2006
Disponível	440,00	200,00	Fornecedores	11.250,00	12.550,00
Contas a Receber	5.000,00	5.300,00	Contas a Pagar	5.000,00	6.000,00
Estoque	20.000,00	21.000,00	Empréstimos	0,00	700,00
Imobilizado	14.560,00	15.000,00	Total do Passivo	16.250,00	19.250,00
			Patrimônio Líquido		
			Capital	22.310,00	23.000,00
			Lucros Acumulados	1.440,00	(750,00)
			Total do Patrimônio	23.750,00	22.250,00
Total do Ativo	40.000,00	41.500,00	Total Passivo + PL	40.000,00	41.500,00

Considerações importantes

- O Balanço Gerencial é dividido em duas colunas: Ativo e Passivo. O Ativo representa as aplicações de recursos feito na empresa. O Passivo revela as origens de recursos obtidos pela empresa e que foram investidos no Ativo. Dessa maneira, o total do Ativo sempre será igual ao total do Passivo, por uma razão bastante simples, todos os recursos financeiros que estão aplicados no Ativo, tiveram a sua origem no Passivo, ou seja, os recursos aplicados no Ativo estão sendo financiados pelos recursos dos sócios ou proprietários ou de terceiros.

- Na composição do Ativo, o Disponível representa os recursos existentes no caixa e bancos à disposição da empresa. Contas a Receber é composto por cheques pré-datados, duplicatas a receber, fatura de cartão de crédito, etc. Com relação aos estoques, os mesmos deverão ser avaliados a preço de custo de aquisição. O Imobilizado é formado pelos bens utilizados pela empresa para manter a sua estrutura operacional, por exemplo temos: instalações, prateleiras, expositores, balcão, computadores, vitrines, ar-condicionado, móveis e utensílios.

- Na composição do Passivo, a conta Fornecedores representa as dívidas que a empresa tem com os fabricantes ou distribuidores de mercadorias. As Contas a Pagar representam as despesas incorridas pela empresa e que ainda não foram pagas, como podem ser citados: salários a pagar, impostos e encargos sociais a recolher, enfim, todos os compromissos assumidos com terceiros que deverão ser pagos nos vencimentos contratados. Empréstimos bancários referem-se a compromissos

assumidos com os bancos, em virtude de terem tomados recursos financeiros emprestados das instituições financeiras.

- O patrimônio líquido representa o capital inicial e os lucros acumulados durante a existência da empresa e que pertencem aos proprietários do negócio. O patrimônio líquido representa a situação líquida da empresa, ou seja, é quanto de fato pertence aos sócios caso a empresa encerre suas atividades. O patrimônio líquido é apurado pela diferença feita entre o Ativo e o Passivo.

- É importante lembrar que o Lucro Líquido faz o Patrimônio Líquido da empresa aumentar, ao contrário quando acontece um prejuízo o Patrimônio Líquido diminui. O valor do Lucro Líquido não está necessariamente no caixa, podendo estar no aumento de qualquer um dos Ativos (estoques, contas a receber e imobilizado), ou na redução do Passivo (fornecedores, contas a pagar e empréstimos) Um outro detalhe importante é quando o Patrimônio Líquido diminui de um período para outro. Isto significa que os sócios estão tendo prejuízos e, dessa maneira, seus recursos aplicados na empresa estão reduzindo-se. Esse fato pode ser observado na tabela acima, em que o Patrimônio Líquido no mês de outubro de 2005 era de R\$ 23.750,00, já a situação líquida do mês de outubro de 2006 foi de R\$ 22.250,00. Isso ocorreu pelo fato de a empresa ter tido um prejuízo de R\$ 1.500,00, conforme o relatório gerencial Apuração de Resultados da Empresa no mês de outubro de 2005.

5.2 Indicadores financeiros

Os indicadores financeiros são índices apurados com os valores da empresa, com o objetivo de auxiliar o empreendedor a fazer um acompanhamento da situação econômica e financeira num determinado momento. O empreendedor, por meio dos indicadores financeiros, poderá tomar as decisões gerenciais necessárias, visando corrigir os desvios que estão prejudicando a performance dos negócios sob o ponto de vista financeiro. Existe uma grande quantidade de indicadores financeiros, no entanto iremos demonstrar aqueles que julgamos necessários, para que o empreendedor implante na sua empresa, faça uma avaliação dos mesmos, e tome as decisões adequadas, visando manter a empresa com uma boa saúde econômica e financeira.

➤ Lucratividade sobre as vendas

Esse indicador tem como objetivo demonstrar qual é a lucratividade da empresa, ou seja, o poder de ganho da empresa comparando o seu lucro líquido com relação ao seu montante de venda. Para calcular o índice de lucratividade sobre as vendas precisamos das informações contidas no relatório Apuração de Resultado da Empresa.

A fórmula para calcular o índice de lucratividade é a seguinte:

Fórmula: Resultado Líquido : Vendas

Exemplo: R\$ 1.440,00 : R\$ 18.000,00 = 8%

Nesse caso, a Lucratividade da empresa foi de 8%.

De acordo com as informações apresentadas no relatório gerencial Apuração de Resultados da Empresa do mês de outubro 2005, a Lucratividade da empresa foi de 8%, ou seja, para cada R\$ 100,00 de venda realizada, a empresa obteve um ganho líquido de R\$ 8,00. Já no mês de outubro de 2006 a situação foi a seguinte, para R\$ 100,00 de venda a empresa obteve uma perda R\$ 12,50, ou seja, a empresa encerrou esse mês com prejuízos.

O índice de lucratividade quanto maior, melhor para empresa, sendo que o mesmo deve ser comparado com as empresas do mesmo setor.

➤ Rentabilidade dos negócios

Todo e qualquer empresário, independentemente do ramo de atividade empresarial, quando investe seus recursos financeiros num negócio, tem uma expectativa de obter um retorno o mais rápido possível dos seus investimentos. O indicador Rentabilidade dos Negócios tem a finalidade de demonstrar para o gestor ou proprietário qual é o seu poder de ganho, ou retorno, sobre o capital investido na empresa. Um outro detalhe importante com relação à rentabilidade (poder de ganho) dos negócios é que existem dois pontos de vista sobre essa questão, ou seja, podemos determinar a rentabilidade da empresa, como a rentabilidade dos proprietários do negócio. Para sabermos o poder de ganho da empresa, ou seja, a sua rentabilidade, basta dividirmos o resultado líquido (lucro líquido) pelo total do Ativo da empresa.

Utilizando os valores contidos nos relatórios gerenciais apresentados, iremos determinar a rentabilidade da empresa.

Fórmula: Resultado Líquido : Ativo Total
A Rentabilidade da empresa do mês de outubro de 2005 foi de:
 $R\$ 1.440,00 : R\$ 40.000,00 = 3,60\%$

Fórmula: Resultado Líquido : Ativo Total
A Rentabilidade da empresa do mês de outubro de 2006 foi de:
 $(R\$ 1.500,00) : R\$ 41.500,00 = (3,61\%)$

De acordo com o indicador apresentado acima, podemos deduzir que a rentabilidade da empresa do mês outubro 2005 foi de 3,60% ao mês, ou seja, para cada R\$ 100,00 investidos nos ativos da empresa foi gerado um retorno de R\$ 3,60 aproximadamente. A rentabilidade da empresa no mês de outubro 2006 foi deficitária, ou seja, a empresa teve um prejuízo de R\$ 1.500,00. O índice foi de (3,61%) negativo. Sendo assim, para cada R\$ 100,00 investidos no Ativo em outubro de 2006 a empresa teve uma perda de R\$ 3,61 aproximadamente. Por outro lado, para sabermos a rentabilidade dos proprietários da empresa, ou seja, seu poder de ganho, basta dividirmos o resultado líquido (lucro líquido) pelo total do Patrimônio Líquido. Iremos utilizar os dados constantes nos relatórios gerenciais para determinar a Rentabilidade dos proprietários da empresa:

Fórmula: Resultado Líquido : Total do Patrimônio Líquido
Rentabilidade dos proprietários da empresa em outubro de 2005:
 $R\$ 1.440,00 : R\$ 23.750,00 = 6,06\%$

Fórmula: Resultado Líquido : Total do Patrimônio Líquido
Rentabilidade dos proprietários da empresa em outubro de 2006:
 $(R\$ 1.500,00) : R\$ 22.250,00 = (6,74\%)$

De acordo com o indicador apresentado acima, podemos concluir que, no mês de outubro de 2005, o poder de ganho dos proprietários da empresa foi de 6,06%, ou seja, para cada R\$ 100,00 investidos na empresa por parte dos sócios foi gerado um ganho de R\$ 6,06 aproximadamente. Com relação ao mês de outubro de 2006 o poder dos proprietários da empresa foi negativo pelo fato da empresa fechar o mês com um

prejuízo de R\$ 1.500,00. Sendo assim para cada R\$ 100,00 dos proprietários investidos na empresa no referido mês gerou uma perda de R\$ 6,74.

➤ Poder de Pagamento da Empresa

O indicador referente ao poder de pagamento da empresa está relacionado com a sua liquidez, ou seja, este indicador revela se a empresa tem condições de honrar os seus compromissos assumidos com terceiros em dia.

Podemos analisar a liquidez (poder de pagamento) de uma empresa periodicamente através do relatório gerencial Fluxo de Caixa.

Uma outra forma de analisar o poder de pagamento (liquidez) de uma empresa é por meio de alguns indicadores financeiros que iremos apresentar a seguir.

Podemos analisar a liquidez (poder de pagamento) de uma empresa adotando o seguinte procedimento:

$$\text{Liquidez} = (\text{Disponível} + \text{Contas a Receber} + \text{Estoques}) : \text{Total do Passivo}$$

Utilizando as informações constantes do Balanço Gerencial, iremos demonstrar o cálculo da liquidez do mês do outubro de 2005 e 2006, para ilustrar melhor o assunto.

<p>Poder de pagamento (liquidez) da empresa no mês de outubro de 2005: $(R\\$ 440,00 + R\\$ 5.000,00 + R\\$ 20.000,00) : R\\$ 16.250,00 = 1,57$</p>
--

<p>Poder de pagamento (liquidez) da empresa no mês de outubro de 2006: $(R\\$ 200,00 + R\\$ 5.300,00 + R\\$ 21.000,00) : R\\$ 19.250,00 = 1,38$</p>
--

Analisando o indicador acima podemos concluir que o poder de pagamento da empresa referente ao mês de outubro 2005 foi de 1,57, ou seja, para cada R\$ 100,00 de dívidas com terceiros a empresa possui R\$ 157,00 para cobrir tal compromisso, através de seus estoques, contas a receber e as disponibilidades. Recomendamos que esse indicador seja sempre acima de um, caso contrário a situação financeira da empresa estará comprometida. Lembramos que os estoques demoram mais tempo para se transformar em dinheiro, ou seja, a empresa precisa vender suas mercadorias, e esperar algum tempo para receber dos seus clientes. Por outro lado, o Contas a Receber apresenta maior liquidez, pois pode-se transformar mais rapidamente que os

Estoques em dinheiro. Por essa razão, quando os estoques possuírem valores significativos, a empresa poderá adotar um outro procedimento para calcular o seu poder de pagamento. Nesse caso, a empresa deverá calcular sua liquidez sem considerar os estoques.

Para ilustrar melhor essa situação iremos demonstrar por meio de valores.

O poder de pagamento (liquidez) da empresa sem considerar os estoque para o mês de outubro de 2005.

Disponível+Contas a Receber : Total do Passivo

R\$ 440,00 + R\$ 5.000,00 : R\$ 16.250,00 = 0,33

O poder de pagamento (liquidez) da empresa sem considerar os estoques para o mês de outubro 2006.

Disponível+Contas a Receber : Total do Passivo

R\$ 200,00 + R\$ 5.300,00 : R\$ 19.250,00 = 0,29

Analisando o indicador acima, verificamos que o poder de pagamento da empresa sem considerar os estoques para o mês de outubro de 2005 foi de 0,33, ou seja, para cada R\$ 100,00 de dívida a empresa possui apenas R\$ 33,00 de disponibilidade e valores a receber para cobrir os seus compromissos com credores. Nesse caso, a situação financeira da empresa está bastante complicada, pois o valor dos estoques está elevado.

No mês de outubro de 2006, o poder de pagamento da empresa, sem considerar os estoques, foi de 0,29, ou seja, para cada R\$ 100,00 de dívidas com terceiros, a empresa tinha apenas R\$ 29,00 de disponibilidades e valores a receber para cobrir os seus compromissos com credores. O que se constate, a empresa está com uma situação financeira bastante difícil.

Alertamos os gestores e proprietários de pequenas empresas comerciais da necessidade de manter um volume de estoque adequado com as necessidades da empresa para não comprometer o capital de giro (Disponível + Contas a Receber +Estoques).

➤ Nível de Endividamento da Empresa

A finalidade desse indicador é demonstrar qual é a dependência da empresa com relação aos recursos tomados de terceiros. Quanto mais a empresa depende de recursos de terceiros, quer dizer de bancos, mais aumentam suas despesas financeiras (juros pagos). Quando o endividamento da empresa está fora de controle, poderá provocar a quebra da mesma. Portanto, o cálculo e o acompanhamento desse indicador é de suma importância para os empreendedores.

Para saber o nível de endividamento da empresa, precisamos das informações contidas no relatório gerencial denominado Balanço Gerencial, e, em seguida, fazer o seguinte cálculo:

Fórmula - Nível de endividamento da empresa = Total do Passivo : Total do Ativo

De acordo com os valores apresentados no Balanço Gerencial iremos calcular o Nível de Endividamento da Empresa para os meses de outubro 2005 e outubro de 2006.

Nível de Endividamento da Empresa do mês de outubro de 2005.

Total do Passivo : Total do Ativo ou então

Fornecedores + Contas a Pagar + Empréstimos: Total do Ativo R\$ 11.250,00 + R\$ 5.000,00 + R\$ 0,00 : R\$ 40.000,00 = 40,63%

Como demonstrado, o nível de endividamento do mês de outubro de 2005 ficou em 40,63%. Podemos interpretar esse indicador da seguinte forma: 40,63% dos recursos financeiros aplicados nos ativos da empresa (disponível, contas a receber, estoques e imobilizado) são financiados com recursos de terceiros (bancos, fornecedores e demais credores) e os outros 59,37% são recursos próprios financiando os ativos da empresa. Podemos deduzir que a participação de capitais próprios na empresa é maior que os recursos de terceiros investidos nela. Portanto, o nível de endividamento é satisfatório.

Nível de Endividamento da Empresa do mês de outubro de 2006.

Fornecedores + Contas a Pagar + Empréstimos : Total do Ativo R\$ 12.550,00 + R\$ 6.000,00 + R\$ 700,00 : R\$ 41.500,00 = 46,39%
--

Como podemos observar, o nível de endividamento do mês de outubro 2006 ficou em 46,39%. Com relação ao mesmo período de 2006, as dívidas da empresa cresceram, ou seja, do total de recursos financeiros que a empresa possui, 46,39% é de terceiros e 53,61% são recursos próprios investidos na empresa. Neste caso, o nível de endividamento continua satisfatório. Seria importante que a empresa mantivesse esse índice em torno de 50% no máximo. Pois quando o índice supera os 50% significa que a empresa tem mais recursos financeiros de terceiros investidos nela do que recursos próprios.

➤ Margem de Contribuição

A margem de contribuição, item 5 do relatório gerencial Apuração de Resultados da Empresa, é a diferença entre o lucro bruto menos as despesas variáveis. O montante da margem de contribuição deverá ser superior às despesas fixas e financeiras para gerar o lucro. A Margem de Contribuição Total do mês do outubro de 2005, conforme a Apuração de Resultados da Empresa, foi de R\$ 5.850,00, e o valor da Margem de Contribuição Total do mês de outubro 2006 foi de R\$ 3.900,00. A margem de contribuição pode ser definida também como sendo a diferença entre o preço de venda de um produto com os seus gastos variáveis (custo da mercadoria mais as despesas variáveis). Iremos exemplificar para facilitar o entendimento.

Suponhamos que um determinado produto esteja sendo vendido por R\$ 20,00 a unidade, sendo que o custo de aquisição dessa mercadoria foi de R\$ 12,00 e as despesas variáveis (comissões e impostos sobre vendas) 10% do preço de venda, ou seja, R\$ 2,00. Neste caso, a Margem de Contribuição desse produto é de valor de R\$ 6,00. Portanto, a cada unidade vendida desse produto, o mesmo contribui com R\$ 6,00 para cobrir as despesas fixas e financeiras e formar o lucro líquido da empresa.

$\begin{aligned}\text{Margem de Contribuição} &= \text{Preço de Venda (-) Gastos Variáveis} \\ \text{Margem de Contribuição} &= \text{R\$ } 20,00 - \text{R\$ } 12,00 - 2 \\ \text{Margem de Contribuição} &= \text{R\$ } 6,00\end{aligned}$
--

A Margem de Contribuição também poderá ser calculada em porcentagem, e, para isso, basta dividir a o valor encontrado da margem de contribuição pelo preço de

venda. Fazendo os cálculo ficaria: R\$ 6,00 : R\$ 20,00 = 30%. Portanto, uma empresa comercial necessita conhecer a Margem de Contribuição dos seus principais produtos que são vendidos na loja, como também identificar qual a participação desses produtos no faturamento da empresa. Comparando a Margem de Contribuição Percentual de cada produto com a porcentagem de participação desse item no faturamento da empresa iremos encontrar a Margem de Contribuição Ponderada. Presumimos que o produto do exemplo acima tivesse uma participação de 20% no faturamento total da empresa, a Margem de Contribuição Ponderada seria de 6%.

Explicando melhor o cálculo:

<p>Margem de Contribuição Ponderada = % MC x % Participação no Faturamento Margem de Contribuição Ponderada = 30% x 20% Margem de Contribuição Ponderada = 6%</p>

➤ Ponto de Equilíbrio

Toda empresa necessita de um certo montante de vendas para cobrir todos os seus custos e despesas para não ter prejuízo. Portanto, quando as vendas igualam-se com os custos e despesas totais, dizemos que a empresa encontra-se no Ponto de Equilíbrio. No entanto, a empresa não tem lucro nem prejuízo.

Ponto de Equilíbrio Vendas = Custos + Despesas Totais

O cálculo do Ponto de Equilíbrio poderá ser feito de várias maneiras. Uma das maneiras de calcular o Ponto de Equilíbrio de uma empresa é utilizando os valores constantes no relatório gerenciais Apuração de Resultados da Empresa. O cálculo é bastante simples, basta somar as despesas fixas mais as despesas financeiras e dividir pela porcentagem da margem de contribuição. De acordo com as informações do mês de outubro de 2005 o Ponto de Equilíbrio da empresa foi de R\$ 13.569,23. Vamos demonstrar os cálculo com o objetivo de facilitar o entendimento.

<p>Ponto de Equilíbrio no mês de outubro de 2005 = R\$ 4.410,00 : 32,50% Ponto de Equilíbrio no mês de outubro de 2005 = R\$ 13.569,23</p>

<p>Ponto de Equilíbrio no mês de outubro de 2006= R\$ 4.800,00+R\$ 600,00 : 32,50% Ponto de Equilíbrio no mês de outubro de 2006 = R\$ 16.615,38</p>

Se observarmos os valores constantes no relatório gerencial Apuração de Resultados, iremos notar que, no mês de outubro de 2005, as vendas totalizaram R\$ 18.000,00 e o ponto de equilíbrio é de R\$ 13.569,23. Por essa razão a empresa apresentou um lucro líquido de R\$ 1.440,00, em que vendas totais foram maiores que o ponto de equilíbrio. Analisando o mês de outubro de 2006 a empresa apresentou prejuízo de R\$ 1.500,00, pois suas vendas totais foram de R\$ 12.000,00 e no ponto de equilíbrio é de R\$ 16.615,38, portanto, bem maior que o faturamento da empresa no referido mês. O cálculo do Ponto de Equilíbrio pode ser feito antes, durante e após as atividades operacionais da empresa. Quando o cálculo do Ponto de Equilíbrio é feito antes tem a finalidade de prever o volume necessário de vendas para que a empresa não tenha prejuízo e, nesse caso, trata-se de uma ferramenta que auxilia no planejamento das vendas. Quando o cálculo for realizado durante as atividades operacionais da empresa tem como objetivo acompanhar a evolução das vendas e dos custos e despesas do período. E feito após serve para comparar o volume de vendas planejado com o realizado e tomar as decisões necessárias caso haja algum tipo de distorção. Dicas para manter uma boa Gestão Financeira de um Pequeno Comércio:

- Elaborar e manter os relatórios gerenciais (controles financeiros) sempre atualizados;
 - Acompanhar periodicamente os indicadores financeiros;
 - Manter os estoques em níveis compatíveis com o volume de vendas.
- Evitar os excessos de compras;
- Fuja sempre que possível de desconto de cheques pré-datados e duplicatas, evitando assim o aumento das despesas financeiras;
 - Mantenha um controle permanente das despesas fixas, procurando mantê-las compatíveis com a capacidade da empresa;
 - Determine um valor fixo e data fixa para pagamento do seu pró-labore, não esquecendo de limitar seu valor dentro das possibilidades da empresa;
 - Peça orientações do seu contador sobre o melhor enquadramento tributário da sua empresa, visando reduzir a carga tributária;
 - Adote políticas de formação de preços de venda, que mantenham a empresa competitiva, porém sempre pensando na rentabilidade do negócio;

- Sempre que fizer propaganda, análise o custo/ benefício da mesma para os negócios da empresa;
- Evite os descasamentos de prazos entre os pagamentos de compras com os recebimentos das vendas a prazo;
- Procure adotar critérios seguros e adequados para liberar o crédito nas vendas a prazo, livrando, assim, o aumento da inadimplência;
- Não se esqueça de que as três principais áreas de sua empresa são: Compras e Estocagem, Vendas e Marketing e Administração e Finanças. Normalmente os problemas financeiros são decorrentes da falta de planejamento, organização, liderança e controle nas atividades empresariais de compras, estocagem e vendas.

6. GESTÃO EMPRESARIAL

6.1 Competitividade

Com o mercado cada vez mais aberto, outras empresas com produtos iguais, mas com melhores condições de preço e qualidade podem, a qualquer momento, vir a competir numa determinada região.

A preocupação constante do empresário moderno é de oferecer sempre produtos e serviços com altos índices de qualidade. Ser competitivo é ter qualidade nos produtos e/ou serviços, e bons preços.

O parâmetro para saber se uma empresa tem competitividade, instaura-se no confronto com outras empresas similares existentes em diferentes regiões.

É importante a empresa ter qualidade no âmbito nacional, não basta pensar somente no mercado regional. Portanto, é preciso cada vez mais ter “qualidade total” e estar preparado para a competição global.

A tendência social na preservação do meio ambiente e os próprios efeitos do consumo de seus produtos na saúde de seus clientes, também são fatores que revelam a competitividade e sem dúvida, terão peso na decisão do empresário.

Pensar nas parcerias, franquias e terceirizações são algumas das formas mais freqüentes de manter a competitividade.

Aliado a tudo isso, é praticar permanentemente os “padrões de qualidade e conformidade”. É primar pela retidão de princípios em suas relações com os seus públicos interno e externo. É a prática da ÉTICA acima de tudo.

A responsabilidade social do empresário é cobrada em termos de oferecer produtos e serviços com qualidade e bons preços, de buscar novas formas de relação com o governo e a sociedade, de pagar, de buscar novas formas de relação com o governo e a sociedade, de pagar os impostos e contribuições devidos, de manter funcionários registrados com salários justos.

Em síntese, podemos afirmar que a competitividade deve ser entendida como sendo a capacidade da empresa gerar lucros ou maior lucro, pelo maior período de tempo possível, neutralizando as ameaças dos seus concorrentes.

É ter: “Foco no cliente e no mercado”.

6.2 Os pilares de sustentação da gestão empresarial

O empresário para exercer uma administração competitiva deve procurar dominar os 5 pilares de sustentação da gestão empresarial que são:

➤ Gestão estratégica

É o empresário estabelecer um parâmetro nos rumos da empresa, fazendo com que todas as decisões tomadas estejam direcionadas para o mesmo propósito, somando forças para a realização dos objetivos da empresa, que é “saber ganhar dinheiro”.

➤ Gestão Operacional

Compreende os aspectos físicos, a tecnologia, o processo de produção a qualidade, os prazos de entregas dos produtos ou serviços, o relacionamento com os fornecedores, com os clientes, com os empregados, com os bancos, entre outros. É o gerenciamento das operações do dia-a-dia.

➤ Gestão Econômica

É a preocupação com os resultados econômicos. É saber se o seu negócio está dando lucro e ou prejuízo.

É conhecer sua lucratividade e rentabilidade.

Se o seu investimento está dando o retorno previsto. De quanto? E em quanto tempo?

É necessário que o empresário conheça seus custos fixos e variáveis, até para formar corretamente o seu preço de venda.

É fundamental também conhecer a margem de contribuição de seus produtos, pois facilita a tomada de decisões sobre o posicionamento do produto no mercado.

➤ Gestão Financeira

É a administração do caixa – das entradas e saídas do dinheiro na empresa. O empresário deve conhecer as ações que aumentam ou diminuem a necessidade de Capital de Giro da empresa, para buscar o equilíbrio financeiro necessário. É fundamental que a empresa utilize freqüentemente o “fluxo de caixa” como instrumento permanente da gestão financeira.

➤ **Gestão Comportamental**

É administrar pessoas: suas atitudes, posturas, valores, comportamentos. É o relacionamento entre o empresário e seus colaboradores diretos e suas implicações. O ambiente harmonioso e coeso são fatores preponderantes para atingir alto índice de produtividade e eficiência, gerando resultados positivos para empresa.

6.3 Administração competitiva

➤ **Fatores de Sucesso**

- Estratégia de marketing bem definida;
- Conquista da fidelidade da clientela;
- Comunicação eficaz com o mercado, imagem positiva da empresa;
- Mix de marketing claro, quanto ao produto ou serviço, preço, propaganda, promoção e distribuição;
- Tecnologia atual;
- Localização adequada;
- Parceria com fornecedores;
- Programa de qualidade total efetiva e ênfase na produtividade;
- Operação com capital próprio e uso eficiente do capital de terceiros;
- Reinvestir os lucros;
- Baixa imobilização de capital;
- Endividamento sob controle;
- Capitalização da empresa;
- Estrutura societária sem conflitos, com sócios dedicados;
- Gestão inovadora dos negócios;

- Estilo gerencial participativo, equipe altamente motivada e envolvida com os objetivos e metas da empresa;
 - Fatores de Fracasso
- Falta de experiência empresarial anterior;
- Falta de competência gerencial;
- Desconhecimento do mercado e desconhecimento do produto;
- Falta de qualidade nos produtos ou serviços;
- Localização inadequada do imóvel, por economia (aluguel mais barato);
- Relação conturbada com fornecedores e clientes;
- Tecnologia superada;
- Imobilização excessiva em ativo fixo, e/ou estoques;
- Política equivocada de créditos aos clientes – inadimplência;
- Falta de controle de despesas e gestão financeira;
- Estrutura organizacional centralizada;
- Ausência de sistema de planejamento e informações gerenciais.

6.4 Planejamento

É o processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações, visando a consecução de determinados objetivos.

➤ Tipos de Planejamento

Os principais tipos de planejamento que consideramos fundamentais para uma Administração Competitiva são os seguintes:

Plano de Negócios

É um instrumento que tem objetivo de estruturar as principais idéias e opções do empresário, deverá avaliar para decidir quanto a viabilidade da empresa, ou do novo negócio a ser criado.

Plano estratégico

É o processo que visa determinar em termos de futuro, os objetivos e metas da empresa, assim como desenvolver padrões e políticas por meio das quais os objetivos

serão alcançados, sempre baseados em informações do ambiente interno e externo. Sugerido para empresas existentes e serve como um guia para o redirecionamento empresarial e avaliação de oportunidades.

Outros planejamentos

Definido o Plano de Negócios e o Planejamento Estratégico, o empresário deve cuidar do planejamento orçamentário anual, que nada mais é a expressão das metas traçadas das vendas e produção dos produtos e serviços, gastos com matérias primas, mão de obra, impostos e contribuições devidos, ordenados e salários, encargos sociais, depreciação dos equipamentos, e as demais despesas com a manutenção da empresa. É a visão geral do negócio. Com esse instrumento o empresário terá mais condições de planejar políticas e estratégias para alcançar as metas e objetivos traçados.

A partir deste conceito o empresário poderá desenvolver outros tipos de planejamento que sejam necessários e mais específicos: financeiro, tributário, compras, produção, vendas etc...

➤ **Plano de Negócios**

O Plano de Negócios não tem caráter estático, mas dinâmico, acompanha a evolução do ambiente externo do negócio e do próprio mercado em que se situa. É utilizado principalmente para:

- Definir o objeto do projeto, isto é, o que se pretende fazer;
- Identificar o potencial das vendas na região do negócio;
- Definir a que tipo de cliente seu produto ou serviço se destina;
- Dimensionar os recursos financeiros, materiais e humanos necessários para se adequar ao mercado;
- Conhecer bem e avaliar os fornecedores;
- Conhecer os concorrentes, seus pontos fortes/ fracos e as práticas do mercado;
- Estudar tendências que influenciam no ciclo de vida do produto/ serviço;

- Visibilidade do Negócio: Avalia a empresa do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional. Assim, o empresário terá uma noção prévia do funcionamento da sua empresa.

- Evolução do negócio: Avalia o negócio ao longo da sua implantação, confrontando os resultados realizados com os previsto, para a correção dos pontos inadequados.

- Busca de resultados: Facilita o entendimento do empresário para a obtenção do capital de terceiros, quando seus recursos são insuficientes. A transparência nos dados e a segurança das informações do empresário são fatores relevantes na busca de parcerias estratégicas e fontes de alavancagem financeira.

Aspectos mercadológicos

- Busca e Seleção de Oportunidades
- Definição do Negócio
- Estudo do Mercado
- Consumidor
- Concorrência
- Fornecedores

Aspectos operacionais

- Localização
- Processo Operacional
- Tecnologia
- Instalações
- Máquinas e Equipamentos, Mobiliário, Material de consumo...

Aspectos administrativos

- Estrutura Organizacional
- Descrição de Funções e Atividades de Controle
- Definição da Equipe de Capital Humano

Aspectos jurídicos

- Regime Jurídico da Empresa
- Estrutura Societária

- Questões fiscais e tributários
- Registro do nome das patentes
- Abertura da Empresa

Aspectos econômicos e financeiros

- Estimativa do Investimento de Capital
- Análise Econômico – Financeira do Investimento
- Projeção do Fluxo de Caixa
- Demonstração de Resultados
- Estimativa de Capital de Giro

➤ Planejamento Estratégico

O ponto de partida no Planejamento Estratégico é a definição de forma clara de quais são os objetivos e metas a serem atingidas e em que tempo.

É importante analisar os ambientes internos e externos, percebendo quais são as forças, debilidades, ameaças e oportunidades.

Forças: são os pontos fortes ou seja, as situações internas controláveis pela empresa, atividade ou setor, que favorecem a sua ação frente às Oportunidades e Ameaças. É preciso saber explorá-las. É preciso saber como “tirar proveito”.

Debilidades: são os pontos fracos, ou seja, as situações internas controláveis pela empresa, atividade ou setor, que desfavorecem frente às Oportunidades e Ameaças. É necessário corrigir e melhorar.

Ameaças: são os riscos provenientes do meio externo que criam obstáculos à ação da empresa, atividade ou setor e devem ser neutralizados;

Oportunidades: são possibilidades do meio externo à empresa, atividade ou setor, que favorecem a sua ação se forem aproveitadas durante sua vigência.

Plano de Ação: O planejamento deve conter um Plano de Ação com os seguintes pontos:

- **Objetivo:** descrição do objetivo a ser alcançado;
- **Estratégia:** relacionar todas as estratégias que estão relacionadas ao objeto citado;

- Ação: mencionar cada uma das ações que deverão ser adotadas para implementar as Estratégias;
- Tempo/ Prazo: especificar o período de duração de um cronograma de ações;
- Responsabilidade: definir quem é o principal responsável pela implementação/ execução de cada uma das ações estabelecidas;
- Recursos Necessários: identificar quais os recursos humanos, materiais, tecnológicos, financeiros necessários para a consecução de cada uma das ações estabelecidas.

6.5 Controle e informações gerencias

Um dos sustentáculos para uma Administração Competitiva são os controles necessários numa empresa e que venham permitir ao seu gestor, a tomada de decisões estratégicas e assim, impulsionar as ações que conduzam a empresa à competitividade.

O gerenciamento das informações é o instrumento eficiente e eficaz que fundamenta o processo decisório do administrador.

Sem controles e conseqüentemente, sem um sistema de informações gerenciais, torna-se impraticável decidir acertadamente e no tempo necessário.

Entende-se como sistema de informações gerenciais o conjunto de pessoas, procedimentos, idéias e conceitos, a partir do qual são gerados os informes que vão subsidiar a decisão do empresário.

Num sistema de informações gerenciais é importante identificar o “fluxo” da informação, a quem se destina, sua verdadeira importância e em que tempo/ prazo, a relação custo x benefício, o reflexo no lucro e no Caixa da empresa.

Vale a pena chamar a atenção de que numa pequena empresa, a organização dos controles internos e o respectivo sistema de informações gerenciais, devem prevalecer antes de tudo a praticidade, a rapidez, e a exatidão e a simplicidade na sua execução e avaliação.

A escassez de recursos de uma pequena empresa vão obrigar ao empresário a proceder os controles, com a finalidade de evitar perdas, desperdícios, má utilização de recursos, enfim tudo o que possa afetar diretamente o resultado final: O LUCRO.

6.6 Organização, sistemas e métodos

Organização, Sistemas e Métodos (OSM) visa principalmente dotar o administrador dos meios eficazes de supervisão e controle das operações, necessários à eficiência da sua administração, sendo que o grau de eficiência depende, em grande parte, da estrutura dessa organização.

É necessário saber, entender e praticar que a estrutura de OSM, quando bem delineada, dá oportunidade para que o gestor se liberte das tarefas rotineiras e cuide mais especificamente dos aspectos estratégicos, que são de vital importância para o sucesso e para a sobrevivência de qualquer empreendimento.

6.7 Administração do capital humano

Nas MPE's o comportamento e o envolvimento de todos influenciam diretamente nos resultados da empresa.

O empresário é o espelho ("cara") da empresa, pois é a partir dele que os valores são praticados e que moldam a cultura que norteia a relação com os seus públicos interno e externo.

- Capacitação do empresário e dos funcionários

Pode ser resumida com a citação: "A capacidade de uma organização, para aprender a traduzir esse aprendizado em ação, é a maior vantagem competitiva no mundo dos negócios" (Jack Welch, Presidente da GE).

- Motivação

O empresário precisa estar sempre exercitando a sua auto motivação e também procurando estimular a sua equipe. É através de estímulos que se consegue motivar alguém.

É preciso despertar o estímulo em seu pessoal, para que o funcionário se sinta despertado em sua vontade. É preciso manter o entusiasmo e é fundamental reconhecer e elogiar os resultados.

- **Espírito de Equipe**

É um ingrediente do sucesso. É manter o envolvimento, o comprometimento, a coesão, a integração, a participação constante no sentido de atingir a metas e objetivos planejados.

É saber definir os papéis de cada uma dos integrantes, explorando e respeitando os talentos e individualidade. É lançar desafios possíveis e avaliar os resultados e a performance. É administrar e otimizar a heterogeneidade da equipe. Fazer valer as “lideranças naturais” e o valor de cada um reconhecido. Existindo eqüidade, todos sentem-se considerados igualmente, o que facilita a união e propagação do espírito de equipe, todos fazendo parte do mesmo time.

- **Salários**

É praticar um “salário justo” e de acordo com as práticas do mercado. Se o pessoal ganha mal, trabalha insatisfeito e isso, compromete a produtividade, o que leva a perda da competitividade.

- **Benefícios**

Cada vez mais as empresas procuram oferecer benefícios aos seus empregados, com a finalidade de mantê-los satisfeitos e motivados. É um salário indireto que deve ser valorizado, tanto pelo empregado como pelo empresário. É melhorar as condições de trabalho e de vida dos seus colaboradores.

- **Incentivos**

O comportamento humano é orientado por uma série de necessidades, interiores ao indivíduo, que devem ser satisfeitas dentro de seus níveis. Além da satisfação das necessidades, também o meio externo pode agir sobre o indivíduo, orientando o seu comportamento. Falamos dos incentivos, que premiam os esforços feitos para atingir os objetivos e metas planejadas, que podem ser:

- *Financeiro*: o incentivo mais largamente usado é a verdadeira mola propulsora do mundo atual.

- *Segurança*: além do salário, muitas empresas dão hoje segurança a seus funcionários, quer na forma de assistência médica, dentária e hospitalar, quer por práticas administrativas que levam o empregado a confiar que está livre do perigo da demissão.

- *Elogio e Reconhecimento*: ainda não usual em nossas empresas é o elogio, um dos incentivos que, quando sincero, pode estimular o auto respeito e a autoconfiança e dar margem a que o indivíduo explore suas próprias potencialidades.
- *Conhecimento dos Resultados*: capaz de satisfazer às necessidades do ego é o conhecimento dos resultados do próprio trabalho.
- *Participação*: a participação do empregado nas decisões e trato dos problemas em si traz a ele um conhecimento profundo dos mesmos, aumentando sua segurança e autoconfiança.
- *Recrutamento e Seleção*: É o processo adequado e criterioso para escolher o funcionário. É a busca do melhor profissional para cumprir as tarefas pertinentes ao cargo/função. Concomitantemente, é escolher “o homem” que reúne os melhores predicados, no que diz respeito a formação, educação, caráter, personalidade, características pessoais e potencialidades.
- *Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)*: é o cumprimento dos preceitos legais. É fazer valer o que determina a legislação trabalhista em toda a sua plenitude e abrangência.

6.8 Profissão empresário

A competitividade exige competência.

Competência: o estabelecimento de objetivos a serem alcançados e a busca contínua de como concretizá-los farão com que a empresa seja competente e competitiva no mercado em que atua, abrindo assim o caminho para o sucesso duradouro.

Profissionalismo: os empreendedores de hoje e do futuro precisam ser cada vez mais “profissionais da gestão”, exercendo a verdadeira função do Administrador. Ser polivalente, bem informado, estando atento às mudanças ocorridas dentro ou fora do negócio, acompanhando as tendências. É preciso que tenham como meta a contínua atualização e aprimoramento. É ter visão mercadológica, visão empresarial e capacidade de gestão.

Atualização: É conhecer as referências da sua atividade, conhecer os modelos e as ações praticadas pelos concorrentes e basear-se sempre nos bem sucedidos.

Agilidade: numa pequena empresa é fundamental que as soluções sejam rápidas e ágeis, pode ser a grande vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Portanto, ser ágil, pró-ativo, decidir com coerência, bom senso e discernimento, são fatores que podem levar a competitividade ou então, a sobrevivência do negócio estará comprometida.

Valores: São os princípios intrínsecos das pessoas, tais como; honestidade, respeito aos semelhantes e às instituições, exercer a ética em todas as relações e acima de tudo saber separar a pessoa física da pessoa jurídica não influenciá-la negativamente pelas suas emoções e preferências tais como: partidos políticos, times de futebol, preconceitos de todos os tipos, religião, músicas, cores, perfumes, etc...

7. CONCLUSÕES FINAIS

Vive-se uma fase relativamente positiva do ponto de vista institucional para o desenvolvimento dos negócios no Brasil.

Em 2005, para vastos segmentos empresariais, algumas mudanças nas políticas públicas trazem efeitos benéficos de reduzir a carga tributária e facilitar a gestão financeira das empresas, de modo a incentivar o investimento, a exportação e o consumo. Dentre as inovações, a de maior alcance é a Lei nº 11.196/ 2005, decorrente da chamada MP do Bem (Medida Provisória 255). Entre os benefícios trazidos pela lei em questão, destacam-se: desoneração dos investimentos de empresas exportadoras em bens de capital, incentivos a contratação de pesquisadores, duplicação dos limites de enquadramento das empresas no Simples, alargamento de prazos para recolhimento de impostos, incentivos à compra de imóveis, isenção de PIS e COFINS para compra de computadores de baixo preço, entre outras.

Todavia tramita ainda no congresso a aprovação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas – Projeto de Lei Complementar 123/ 2004, conhecida também como Super-Simples, com a qual os tributos atualmente pagos pelas empresas até um determinado patamar de faturamento seriam integradas em alíquotas únicas e reduzidas, afora as reduções de barreiras burocráticas que com efeito, tornarão mais ágil a abertura, o funcionamento e o encerramento de negócios no País.

Também temos a Lei de Falências nº 11.101/2005, também denominada de Lei de Recuperação de Empresas (LRE) que entrou em vigor em 10/06/2005. De acordo com o artigo 47 da nova lei, o objetivo geral é viabilizar a superação da situação econômico-financeira do devedor, propiciando a estes maiores chances de continuar atuando no mercado. A lei visa supremacia do interesse social, com a preservação da pessoa jurídica, o interesse de seus credores, a continuidade do “emprego”, entre outros, apesar de parecer um avanço alguns juristas e empresários defendem que embora possa parecer que as micro e pequenas empresas ganharam maior proteção com a edição da lei por trazer um plano especial de recuperação para estas, na prática não parece ser bem assim. Isto porque a sociedade passa a depositar nela suas expectativas para redução das taxas de juros cobradas pelas instituições financeiras,

devido a maior garantia concedida aos créditos bancários com garantia reais, que são colocados em segundo lugar na ordem de privilégio. Tais créditos estão atrás apenas dos créditos trabalhistas, deixando para trás inclusive as dívidas de origem tributária e propiciando, assim, um “destrancamento” na política econômica nacional.

As iniciativas acima destacadas, de âmbito federal, somam-se a avanços nos processos de redução da carga tributária no âmbito dos governos locais, como isenção e reduções de incidência de ICMS sobre produtos da cesta básica ou sobre micro e pequenas empresas.

Além de políticas de natureza tributária, tem-se implementado programas que contemplam a necessidade de facilitar o acesso a recursos. Um desses é o programa “Juro Zero”, da FINEP, que fornece apoio financeiro a pequenas e médias empresas de base tecnológica. As inovações residem no atendimento a antigas reivindicações do setor produtivo, em especial duas: ausência de taxas de juros e redução nas exigências de garantias – os proprietários precisam apenas garantir 20% da quantidade emprestada. O restante do valor é garantido por fundos públicos de aval.

A escola, cada vez mais, desperta para a importância do empreendedorismo no sistema educacional. Diversas ações têm sido realizadas nessa direção, além das já citadas no presente trabalho destacamos também a iniciativa da Universidade Estadual Paulista (Unesp) em parceria com o Sebrae, para introduzir a disciplina de empreendedorismo em suas mais de 30 unidades distribuídas pelo Estado de São Paulo. Ações efetivas, portanto, existem. O desafio que se coloca é os empreendedores de diferentes tipos conhecerem as iniciativas para melhor tirar proveito delas, diante disso seguem algumas propostas:

- Melhorar as condições dos empreendedores por necessidade. Estes continuam tendo dificuldades para obter recursos no mercado formal que viabilizem seus negócios. Os baixos valores de que dispõe para empreender o comprovam.
- Fortalecer a criatividade como elemento essencial do empreendedorismo, pois a maioria dos empreendimentos opera em poucos segmentos, de alta concorrência e baixo nível de inovação.

- Preparar melhor as pessoas que estão pensando em se tornar empreendedoras para que compreendam o mercado em que desejam atuar – principalmente a dinâmica da concorrência, o potencial de aceitação dos produtos etc. – antes de despendar recursos e energias seus e de seus familiares.
- Orientar potenciais empreendedores quanto ao potencial das atividades relacionadas ao fornecimento de produtos a empresas, de maior valor agregado.
- Introduzir modificações na legislação trabalhista para que pequenos empreendedores contratem mão-de-obra formal, expandindo a força de trabalho protegida por direitos.
- Facilitar o acesso a espaço físico para os empreendedores estabelecerem seus negócios, mediante financiamento para compra ou medidas de diminuição da burocracia – como fundos de aval em substituição à fiança – e dos preços de aluguéis – com incentivos fiscais para construção e locação de imóveis comerciais e de produção.

Essas ações serão bem vindas para o desenvolvimento de novos negócios no Brasil, pois vivemos uma intensa mudança cultural, muito diferente da de nossos pais e avós na qual tinham o sonho de conseguir um bom emprego de preferência em uma grande empresa ou em algum órgão público e lá permanecer uma vida toda, atualmente essa ideologia não faz parte do cotidiano dos jovens, pois vivemos em um mundo competitivo e globalizado onde a revolução tecnológica e os grandes grupos empresariais afetaram diretamente o mercado de trabalho, pois as pessoas estão sendo substituídas por máquinas e a busca constante por qualificação profissional está em evidência para que as pessoas consigam tentar se manter no mercado de trabalho.

Diante dessas circunstâncias o empreendedorismo está sendo a forma encontrada para muitos sobreviverem ou até mesmo buscar a concretização de suas aspirações, nunca as pequenas empresas foram tão importante como hoje, elas empregam mais de 50% de toda a mão de obra do país e ainda são 98% de todas as empresas existentes no Brasil, porem tudo seria muito ótimo se não ocorressem tantas mortalidades, um negócio envolve muitas variáveis não somente o sonho de pessoas, o

dinheiro poupado durante uma vida inteira, empregados que têm suas famílias e dependem do trabalho. É fundamental que essas empresas sobrevivam e cresçam cada vez mais.

Mas como sobreviver em um país com uma das maiores cargas tributárias do mundo e também com os juros exorbitantes? Realmente é difícil. É preciso criar ambientes favoráveis para que as empresa sobrevivam, ações no sentido de minimizar os tributos e facilitar o acesso ao crédito com menores garantias e juros, ações como essa só fazem o país crescer, pois traz mais empreendimentos para a formalidade, diminui a sonegação e ainda gera mais negócios e conseqüentemente empregos, ações como essas devem ser apreciadas pelas autoridades de nosso país.

Muitos empreendedores tentam se aventurar no mundo empresarial, sem ter o mínimo de conhecimento sobre gestão e isso está se concretizando como a maior causa do fechamento precoce das empresas brasileiras, é preciso concientizar as pessoas para que antes de abrir um negócio elas estejam capacitadas, por isso o empreendedorismo começou a ser tão difundido nas escolas e universidades no Brasil, mas ainda é pouco, é preciso uma ação mais efetiva do governo, talvez como uma atitude mais ousada obrigando a todas as escolas a ministrar aulas ou até mesmo palestras sobre o tema, ou até mesmo obrigando os pequenos empresários a participarem de cursos de gestão antes de abrirem seus empreendimentos.

O presente estudo buscou apresentar alternativas para que as empresas sobrevivam nesse mundo, demonstrou como a cooperação pode ser fundamental para conseguir competir com os grandes grupos empresariais, as formas de gestão e alternativas para tentar fugir do fracasso.

Ressaltamos a importância que os contadores têm neste cenário, pois são os profissionais que estão mais próximas do empresário, mas parece que os contadores esqueceram deste detalhe e acreditam que seu patrão é o fisco e despendem praticamente todo o seu tempo para preencher guias e declarações, esta não é a verdadeira função da contabilidade, o contador precisar ter a sensibilidade para orientar o empresário desde o princípio, na execução do plano de negócios para juntos discutirem a viabilidade do empreendimento. É preciso alertar sobre os riscos que o empresário deverá correr. Discutir até mesmo como captou ou como pretende captar o

capital inicial para seu empreendimento, como este recurso será aplicado para que não imobilize quase todo o capital, impossibilitando-o de movimentar a empresa. Estudar o melhor enquadramento tributário e tornar o empresário ciente da carga tributária que está se tornando cada vez mais exorbitante, auxiliando-o na gestão financeira, demonstrando a extrema importância do planejamento, orçamento, controle de prazos de recebimentos e pagamentos, fluxo de caixa, cálculo do preço de venda, ponto de equilíbrio. Deixar bem claro que o retorno não vem a curto prazo. Importa também discutir a importância de se reinvestir parte dos lucros no empreendimento, e conscientizar o empresário para que mantenha o contador informado sobre as ações que está pensando em tomar.

O empresário precisa ter consciência que o sucesso depende dele, se ele não buscar atualização e orientação constante, tão logo o fracasso baterá na porta de sua empresa.

Para ser empreendedor é preciso ser persistente e acreditar no seu empreendimento e em seus sonhos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Administração Financeira Consciente na Pequena e Média Empresa, Iob Thomson, São Paulo, 2005.

Aplicação dos conceitos de margem de contribuição a várias decisões, Iob Thomson, São Paulo, 2006.

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec). Panorama das Incubadoras Tecnológicas. Brasília, 2004.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

Cartilha: O que é Franquia? Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2005.

DE MATOS, Antonio Carlos; ROSE, Gilberto; PAES, Arkchiror Manfredo; BANDO, Fumio Milton; MENASI, Paulo Roberto; DA SILVA, Sérgio Diniz; **Criando seu Próprio Negócio, Administração Competitiva, Sebrae**

Empreendedorismo no Brasil –2005 Global Entrepreneurship Monitor.: Relatório Nacional. Curitiba: IBQP-PR; PUC-PR; SEBRAE; Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná, 2006.

Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas no Brasil. Brasília: Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2004.

Folha do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, Ano 6, nº 31, Junho, 2006.

Gestão Financeira, 2ª edição, Sebrae, 2004.

MARQUES, Sandro Rios. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, ano 30, nº141, 1º Quadrimestre de 2005, pg. 34.

Quer ser um empreendedor de sucesso? Ou quer viver sem patrão? Peça Ajuda a um contador, Iob Thomson, São Paulo, 2006.

Revista Época, nº 416, pg. 44 -53, 8 de maio de 2006.

Revista Fenacon em Serviços, Ano XI Ed. 113 – jan, fev/ 2006.

SALIM, César; NASAJON, Cláudio; SALIM, Helene; MARIANO, Sandra, **Administração Empreendedora – Teoria e Prática usando Estudos de Casos**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2004.